



**“Guayakí - Plan Estratégico para el
Periodo 2020-2024”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Jesús Humberto Guerrero Cevalco
Lorena Melissa Márquez Patiño de Rivera
Daniel Martín Sebastián Gonzales**

Asesor: Alejandro Flores Castro

0000-0002-7397-1970

Lima, setiembre de 2020

A mi madre, por su apoyo constante e incalculable durante toda esta etapa de la maestría y por haber sentado en mí las bases de responsabilidad, disciplina y deseos de superación profesional. A mi hija, mi principal fuente de inspiración, motivación y orgullo. A Lorena y Martín por brindarme su amistad. Jesús Guerrero Cevalco

A mi pequeño Alejandro, con quién compartí clases y noches de estudio, convirtiéndose en mi más grande motivación; a mi esposo Rolando, por ser mi soporte constante; a mi mamá, por su apoyo incondicional; y a Martín y Jesús, por su amistad y su comprensión durante mi embarazo y primeros meses de vida de mi bebé, los cuales coincidieron con la elaboración de este plan estratégico. Lorena Márquez Patiño de Rivera

Dedico el presente trabajo de investigación a mi hermosa familia por el constante apoyo y aliento; a los docentes que nos orientaron en cada sesión; a mi super equipo Lorena y Jesús; y, finalmente, a nuestro grupo del MBA06 Credicorp, excelentes personas y grandes profesionales. Martín Sebastián Gonzales

Dedicamos un especial agradecimiento a nuestro asesor y profesor Alejandro Flores, quien nos orientó en la elaboración del trabajo de investigación, brindándonos recomendaciones de visión holística a considerar en el plan estratégico de Guayakí.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de tesis se ha elaborado con el objetivo de otorgar a la empresa Guayakí un plan estratégico para el período 2020 -2024 tomando en cuenta información a diciembre de 2019. Esta empresa, relativamente joven, nació con el nuevo enfoque de hacer empresa considerando como pilares los aspectos sociales, ambientales y económicos.

Ubicada en Argentina y Estados Unidos, esta empresa fue creada por dos jóvenes, Alex Pryor y David Karr, quienes se conocieron en un campus universitario y constataron de primera mano los beneficios de esta bebida; entonces, juntos vieron la necesidad de dar a conocer los beneficios de la yerba mate al mundo.

Tomando ello como antecedente y considerando como base la reunión de revisión de resultados del año 2016, cuando David Karr celebraba que los resultados habían superado las expectativas, la marca ocupaba un lugar de prestigio e innovación, y los cinco fundadores se encontraban unidos. Alex Pryor se preocupaba entonces del efecto de la huella de carbono.

La empresa había comenzado a incrementar sus ventas y de manera sostenida. Era el momento de evaluar el desarrollo de una planta de secado y procesamiento en Brasil desde tres pilares: la viabilidad económica, la justicia social y el manejo ambiental. Además, se debía desarrollar a nuevos productores y así duplicar la superficie de la selva protegida desde dos aspectos clave: eliminar a los intermediarios y controlar los riesgos de la cosecha.

Alex Pryor tenía conocimiento sobre los impactos nocivos que las latas de aluminio estaban ocasionando al ecosistema marítimo, y su preocupación correspondía al mayor efecto que podría acarrear si las ventas siguen creciendo de forma sostenible.

Ante ello, el plan estratégico a presentar responderá a la pregunta: ¿Debería Guayakí continuar con la expansión de sus operaciones?, sin perder sus principios de empresa B y mantener la calidad y compromiso ofrecido hacia sus clientes.

Considerando la situación actual, se presenta en el Capítulo XII los efectos de la pandemia declarada por el COVID-19 que puedan impactar al presente trabajo.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción del problema	1
1. Antecedentes.....	1
1.1 Perfil estratégico de la empresa	2
1.2 El B Lab y el Sistema B	2
1.3 ¿Qué es una empresa B?.....	3
2. Definición del problema	3
3. Planteo de la problemática.....	4
3.1 Justificación del estudio	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del macroentorno de Estados Unidos en 2019 (PESTEG).....	6
1.1 Entorno político	6
1.2 Entorno económico	6
1.3 Entorno social	7
1.4 Entorno tecnológico	7
1.5 Entorno ecológico	8
1.6 Entorno global.....	8
2. Análisis de la industria (cinco fuerzas competitivas).....	9
2.1 Rivalidad entre competidores	9
2.2 Amenaza de nuevos competidores	10
2.3 Poder de negociación de los proveedores	10
2.4 Poder de negociación de clientes	11
2.5 Amenaza de sustitutos	12
2.6 Atracción general de la industria	13
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	13
4. Conclusiones del capítulo.....	14

Capítulo III. Análisis interno de la organización	15
1. Modelo de negocio.....	15
1.1 Segmento de mercado	15
1.2 Propuesta de valor	15
1.3 Canales de distribución	16
1.4 Relación con clientes.....	16
1.5 Fuentes de ingreso.....	16
1.6 Recursos clave	17
1.7 Actividades clave	17
1.8 Asociaciones clave	18
1.9 Estructura de costos.....	18
2. Cadena de valor	19
2.1 Actividades primarias.....	19
2.1.1 Logística interna.....	19
2.1.2 Operaciones	20
2.1.3 Logística externa	20
2.1.4 Marketing y ventas	20
2.1.5 Servicio.....	21
2.2 Actividades de apoyo	21
2.2.1 Abastecimiento de insumos	21
2.2.2 Administración de recursos humanos.....	21
2.2.3 Infraestructura de la empresa	22
2.2.4 Desarrollo de tecnología	22
3. Análisis de áreas funcionales	23
3.1 Marketing y ventas	23
3.2 Operaciones y logística	23
3.3 Recursos humanos.....	23
3.4 Finanzas.....	23
3.5 Innovación, tecnología y desarrollo	24
4. Análisis de los recursos y capacidades	24
4.1 Recursos	25
4.2 Capacidades	26
5. Análisis valioso, raro, inimitable, organización (VRIO).....	27
6. Determinación de la ventaja competitiva	28
7. Estrategia competitiva	29

8. Matriz de la Evaluación de Factores Internos (EFI)	29
9. Conclusiones del capítulo.....	30
 Capítulo IV. Análisis del mercado.....	31
1. Objetivo general del análisis del mercado	31
2. Objetivos específicos	31
3. Segmentación de clientes	31
4. Mercados potenciales y barreras de entrada	32
5. Rivales y competidores	34
6. Atributos del producto ofrecido por Guayakí	34
6.1 Atributos físicos	35
6.2 Atributos funcionales	35
6.3 Atributos psicológicos.....	35
7. Investigación de las fuentes secundaria.....	35
7.1 El consumidor de bebidas energéticas de Estados Unidos	36
7.2 El mercado de bebidas energizantes en Estados Unidos	36
7.3 Principales características de las bebidas energizantes	37
7.4 Bebidas energizantes naturales	37
8. Conclusiones del capítulo.....	38
 Capítulo V. Planeamiento estratégico	39
1. Misión	39
2. Visión.....	39
3. Objetivo general para 2024.....	39
4. Objetivos estratégicos 2020-2024.....	39
4.1 Objetivo de rentabilidad	39
4.2 Objetivos de crecimiento	39
4.3 Objetivos de sostenibilidad.....	40
5. Modelo de negocio del periodo 2020 -2024	40
6. Estrategia competitiva: enfoque en diferenciación	40
 Capítulo VI. Análisis de estrategia	41
1. Análisis de la estrategia.....	41
2. Naturaleza del análisis de estrategias	41
3. Análisis FODA	41

4. Etapa de los insumos	42
5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	43
6. Matriz Interna-Externa (IE)	45
7. Matriz de la estrategia principal.....	45
8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	46
9. Conclusiones.....	46
 Capítulo VII. Plan de operaciones.....	49
1. Descripción del plan.....	49
2. Objetivos	49
2.1 Objetivos de corto plazo.....	49
2.2 Objetivos de mediano plazo.....	49
3. Estrategias	50
4. Procesos relevantes	50
5. Acciones	50
6. Presupuesto de operaciones	51
 Capítulo VIII. Plan de marketing.....	52
1. Descripción del producto y servicio.....	52
2. Objetivos	52
2.1 Objetivos de corto plazo.....	52
2.2 Objetivos de mediano plazo.....	53
3. Formulación de estrategias de marketing	53
3.1 Estrategia de segmentación.....	53
3.2 Estrategia de posicionamiento	54
3.3 Estrategia de crecimiento.....	54
4. Estrategias de la mezcla de marketing	55
4.1 Precio.....	56
4.2 Plaza	56
4.3 Promoción.....	56
4.4 Producto.....	57
5. Presupuesto de marketing.....	57
6. Conclusiones.....	57
 Capítulo IX. Plan de gestión de desarrollo humano.....	58

1. Descripción del plan de desarrollo humano.....	58
2. Objetivos de desarrollo humano	58
2.1 Objetivos de corto plazo.....	58
2.2 Objetivos de mediano plazo.....	58
3. Estructura organizacional	59
4. Principales políticas de recursos humanos	59
5. Gestión del clima organizacional	59
6. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	59
 Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial.....	60
1. Plan de responsabilidad social empresarial	60
2. Objetivos de responsabilidad social empresarial	61
3. Estrategias de responsabilidad social empresarial	61
4. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	62
 Capítulo XI. Plan de finanzas	63
1. Descripción del plan.....	63
2. Objetivos	63
3. Estrategias	63
4. Metodología.....	64
5. Estado de pérdidas y ganancias proyectado 2020-2024	64
5.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado 2020-2024	64
5.2 Análisis financiero	65
5.3 Proyecciones de flujo de caja financiero sin estrategias.....	65
5.4 Proyecciones de flujo de caja financiero con estrategias.....	65
 Capítulo XII. Consideraciones para mitigar el impacto negativo del COVID-19.....	66
1. Antecedentes.....	66
2. Plan de crisis	66
2.1 Periodo del plan de crisis.....	66
2.2 Objetivos del plan de crisis.....	67
2.3 Principales líneas estratégicas del plan de crisis	67
3. Escenarios del plan de crisis	68
3.1 Escenario moderado	68
3.2 Escenario optimista	69

3.3 Escenario pesimista	69
4. Escenarios económicos	69
4.1 Escenario moderado	69
4.2 Escenario optimista	70
4.3 Escenario pesimista	70
5. Consideraciones	71
6. Reajuste del tamaño de la compañía	71
7. Reposicionamiento del producto.....	72
8. Rediseño de las estrategias de marketing y ventas.....	72
9. Conclusiones.....	72
Conclusiones y recomendaciones.....	73
1. Conclusiones.....	73
2. Recomendaciones	74
Bibliografía.....	75
Anexos	80
Nota biográfica.....	99

Índice de tablas

Tabla 1. Rivalidad entre competidores	10
Tabla 2. Amenaza de nuevos competidores	10
Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 4. Poder de negociación de los clientes	12
Tabla 5. Amenazas de sustitutos.....	12
Tabla 6. Grado de atracción general de la industria.....	13
Tabla 7. Matriz EFE.....	14
Tabla 8. Análisis de los recursos	25
Tabla 9. Análisis de las capacidades	26
Tabla 10. Fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades	27
Tabla 11. Matriz VRIO	28
Tabla 12. Matriz EFI.....	29
Tabla 13. Matriz FODA	42
Tabla 14. Matriz FODA cruzada	42
Tabla 15. Ejes de la matriz PEYEA.....	43
Tabla 16. Matriz PEYEA	44
Tabla 17. Matriz MCPE	48
Tabla 18. Presupuesto de operaciones (en miles de dólares).....	51
Tabla 19. Presupuesto de marketing (en miles de dólares)	57
Tabla 20. Presupuesto de recursos humanos (en miles de dólares)	59
Tabla 21. Presupuesto de responsabilidad social (en miles de dólares)	62
Tabla 22. Presupuesto de planes funcionales (en miles de dólares).....	64
Tabla 23. Escenario moderado	68
Tabla 24. Escenario optimista	69
Tabla 25. Escenario pesimista	69
Tabla 26. Escenario moderado (en miles de dólares).....	70
Tabla 27. Escenario optimista (en miles de dólares).....	70
Tabla 28. Escenario pesimista (en miles de dólares)	71

Índice de gráficos

Gráfico 1. Identificación del problema	4
Gráfico 2. Organigrama ejecutivo.....	22
Gráfico 3. Determinación de la estrategia – Matriz PEYEA.....	44
Gráfico 4. Matriz IE.....	45
Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal	46
Gráfico 6. Mapa de procesos de operaciones	50
Gráfico 7. Plan de crisis de Guayakí.....	67

Índice de anexos

Anexo 1. Indicadores de crecimiento.....	80
Anexo 2. Cuadro resumen de ideologías según generación	80
Anexo 3. Cinco fuerzas de Porter	81
Anexo 4. Participación de mercado marcas líderes bebidas energéticas en Estados Unidos	81
Anexo 5. Modelo de negocio Canvas 2020 – 2024	82
Anexo 6. Canales de distribución – Guayakí	83
Anexo 7. Cadena de valor	83
Anexo 8. Cuadro proyectado de ventas vs. Producción	84
Anexo 9. Análisis de recursos y capacidades. Recursos	85
Anexo 10. Principales razones de gastos de los <i>millennials</i>	85
Anexo 11. Dólares gastados por salidas de compras	85
Anexo 12. Porcentaje distribución de ventas por tipo de productos	86
Anexo 13. Proyección de ventas de productos sostenibles en los Estados Unidos.....	86
Anexo 14. Ciudades de Estados Unidos con mayor concentración de <i>millennials</i>	87
Anexo 15. Estados de Estados Unidos con mayor número de <i>millennials</i>	87
Anexo 16. Estados de Estados Unidos con población con mayor poder adquisitivo.....	88
Anexo 17. Cuadro comparativo de ingresos.....	88
Anexo 18. Proyección estimada de gasto por salida de <i>millennials</i>	88
Anexo 19. Rivales y competidores	89
Anexo 20. Ventas de bebidas energéticas en Estados Unidos	90
Anexo 21. Cuadro comparativo de los atributos de los rivales	90
Anexo 22. Atributos físicos	91
Anexo 23. Tendencias de compra digital de <i>millennials</i> en Estados Unidos	93
Anexo 24. Estado de ganancias y pérdidas proyectado 2020-2024 (en miles de dólares)	95
Anexo 25. Familias por hectáreas.....	95
Anexo 26. Variables de mercado para cálculo del COK.....	95
Anexo 27. Flujo de caja sin estrategia	96
Anexo 28. Flujo de caja con estrategia	96
Anexo 29. Evolución diaria de casos de COVID-19	97
Anexo 30. <i>Top</i> 10 de países afectados con COVID-19.....	97
Anexo 31. Declaración de Guayakí	98

Capítulo I. Introducción del problema

1. Antecedentes

La empresa Guayakí se encuentra posicionada en el estado de California, Estados Unidos, como una de las empresas B con gran oportunidad para crecer y expandirse en este exigente mercado. Sus USD 60 millones obtenidos en ventas durante 2017 en productos elaborados a base de yerba mate determinaron que sus directivos se preguntaran si estarían dispuestos a crecer afrontando la problemática de la contaminación, y creando una alternativa para mitigarla o reducir sus operaciones para que el impacto ecológico no dañe la reputación de la empresa y sus principios. En sus inicios, Alex Pryor identificó la necesidad de los estadounidenses de consumir una bebida más saludable que el café, pero con sus mismos beneficios. Su alternativa era promover el consumo de la yerba mate, de modo que así nació la idea original del negocio de la producción de yerba mate orgánica, la cual consideraba el cuidado del medio ambiente y el bienestar de las comunidades productoras. Es decir, el impacto social era tan importante como la rentabilidad del negocio y el cuidado de la selva, y se creó así el Grupo Semillas con cinco fundadores y se inició lo que actualmente se conoce como Guayakí.

Con el transcurso de los años, se decidió expandir la empresa en pro de retomar la idea original del negocio. Así, se comenzó a medir la huella ambiental¹ que generaba la misma. Por ello, la empresa obtuvo el Non GMO Project Verified². De esta forma, logró convertirse en la “Primera Yerba Mate Certificada en Comercio Justo”. Se debe tener en cuenta que dichas certificaciones como producto orgánico generan confianza en la marca.

Desde 2014, Guayakí logró aumentar las ventas y crecer de manera sostenida en Sudamérica, Estados Unidos y Canadá, con lo cual al año siguiente se identificó la necesidad de desarrollar una planta de secado y procesamiento en Brasil, y con ella, identificar inversores potenciales. Con este crecimiento, se buscó mantener la cultura organizacional. Otro aspecto que evalúa es el desarrollo de nuevos productos para duplicar la zona protegida de la selva. El objetivo sigue siendo producir con calidad, en condiciones dignas y cuidando el ecosistema.

¹ Se conoce como huella ambiental a «la medida del impacto ambiental que genera un producto o servicio a lo largo de su ciclo de vida, permitiendo analizar el desempeño ambiental de la compañía y su evolución en el tiempo para poder planificar las acciones necesarias para reducir el impacto ambiental y mejorar la gestión ambiental de la compañía» (Naturgy s. f.).

² «El proyecto empieza a otorgar certificaciones (sellos) a productos y alimentos libres de GMO organismos genéticamente modificados) desde 2010» (Non-GMO Project s. f. a).

Al final del caso, en 2016, surgieron dos nuevas preocupaciones; la primera, sobre los resultados del impacto de la huella ambiental en el océano, ya que Guayakí capturaba más carbono³ del que emitía. Entonces, el desarrollo de sus operaciones no generaba un impacto negativo en el medio ambiente. La segunda preocupación fue la aparición de dos competidores directos: nuevas marcas en el mercado. En ese sentido, surgió la interrogante acerca de si Guayakí debiera continuar con la expansión de sus operaciones

1.1 Perfil estratégico de la empresa

Guayakí es una empresa B que obtuvo la certificación en 2007. Se dedica a la elaboración de productos energizantes a base de yerba mate orgánica y envases recuperables y biodegradables, cuya propuesta de valor gira en torno a la promesa de entregar productos saludables, realizados con insumos que siguen todas las certificaciones orgánicas requeridas para preservar el medioambiente.

Además, difunde las buenas prácticas de producción, agricultura responsable y desarrollo sostenible de los lugares donde se cultiva. Asimismo, Guayakí se ha posicionado como una empresa preocupada por la responsabilidad social, gracias a la confianza mutua con las comunidades locales y el desarrollo de programas de producción de yerba mate, bajo cultivos tradicionales y respetando el ecosistema de la zona. La empresa busca ofrecer en América del Norte bebidas energizantes a base de yerba mate orgánica que respeten los sabores propios de producción de Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil; para ello, se desarrollaron convenios con las comunidades locales de dichos países, con las que se establecieron relaciones de confianza mutua para trabajar muy de cerca e implementar la producción de yerba mate orgánica bajo sombra.

1.2 El B Lab y el Sistema B

En junio de 2006, Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy fundaron en Estados Unidos el B Lab, una organización sin fines de lucro cuyo objetivo principal es brindar soluciones a problemas sociales y ambientales utilizando las fuerzas de mercado, con lo cual redefinieron el sentido del éxito en los negocios. Así, crearon un sistema basado en tres iniciativas interconectadas para poder generar un cambio sistémico para este nuevo sector de la economía, lo que se denominó *cuarto sector*. Tales iniciativas fueron, en primer lugar, la construcción de

³ «La huella de carbono es la cantidad de emisiones, de gases de efecto invernadero, que produce el ser humano al fabricar un producto o realizar sus actividades diarias, es la huella que deja nuestro paso en el planeta. Se expresa en toneladas de CO₂ emitidas» (Sostenibilidad s. f.).

una comunidad de empresas certificadas como B; en segundo lugar, el desarrollo de políticas públicas necesarias para crear una infraestructura legal adecuada para este tipo de empresas; y, en tercer lugar, la elaboración de un sistema de clasificación para las inversiones de capital con impacto (Klaber *et al.* 2010). Actualmente, el Sistema B cuenta con nueve sistemas B nacionales – en Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil, Perú, Ecuador, Colombia y México – y un sistema B para Centroamérica. A su vez, desde 2016, el Movimiento B se tornó global al estar presente en Canadá, Europa continental, el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda, y África lusófona. Se puede afirmar que el Sistema B es la expresión de un movimiento hacia una nueva economía, en la cual el éxito se mide por el bienestar de las personas, las comunidades y el medioambiente. En resumen, el Sistema B promueve el crecimiento de este movimiento global de empresas B otorgándoles diversas herramientas para su desarrollo y mejora continua, y posicionándose en el mercado.

1.3 ¿Qué es una empresa B?

Como se expuso, la empresa B forma parte del fenómeno de las empresas híbridas que utilizan los negocios como instrumento para generar un beneficio colectivo. Así, a través de sus productos y servicios, al igual que sus prácticas laborales y sus diversas relaciones con los grupos de interés, brindan solución a los problemas sociales y ambientales. En ese sentido, el éxito de la empresa B se mide por el impacto real que genera su modelo de negocios en la sociedad y el medioambiente. Para ser una empresa B, se debe obtener la certificación de empresa B, lo cual implica que debe transitar un proceso en el cual se analizan las acciones de la empresa en cuatro áreas particulares: gobernanza, trabajadores, medioambiente y comunidad. Asimismo, se deben cumplir con estándares mínimos de desempeño, y es necesario comprometerse a reportar públicamente sus impactos sociales y ambientales. Por último, se invita a la empresa a modificar sus estatutos para incorporar intereses no financieros y así ampliar el deber fiduciario de sus accionistas y gestores. En resumen, la certificación de empresa B es una forma de validar de forma transparente el desempeño sustentable de la empresa y su impacto en el entorno en el que opera (Sistema B s. f. a; s. f. c; s. f. d).

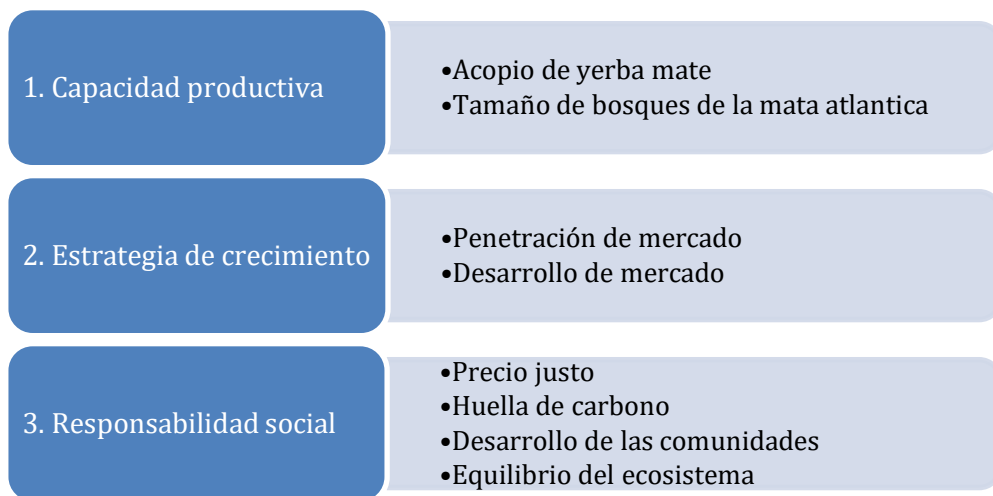
2. Definición del problema

El problema principal de Guayakí consiste en asegurar un crecimiento económico sostenible ofreciendo productos a base de yerba mate orgánica producida bajo sombra y respetando sus principios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social sin impactar su propuesta de valor.

3. Planteo de la problemática

De acuerdo con Alex Pryor, la idea original de Guayakí nace bajo la premisa de combinar un buen negocio con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de las comunidades productoras, basándose en la producción de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra, lo cual evita la tala de otras especies de la selva y ayuda a conservar el equilibrio en el ecosistema. En resumen, la problemática identificada es la expuesta en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Identificación del problema



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Considerando estos tres puntos de la problemática identificada, se presentarán las opciones de trabajo como plan estratégico para los próximos años.

3.1 Justificación del estudio

El objetivo general del trabajo de tesis es presentar un plan estratégico para la empresa Guayakí para el periodo 2020 - 2024 analizando la capacidad productiva de la hoja de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra. De esta manera, cumple con sus principios y mantiene la clasificación de empresa B entregando un producto orgánico diferenciado. En cuanto a los objetivos específicos, se analizarán con mayor detalle los siguientes puntos:

- Capacidad productiva: busca cerrar brechas entre el acopio de yerba mate y la disponibilidad de bosques de la Mata Atlántica para cultivo bajo sombra.
- Estrategia de crecimiento: se enfocará en dos puntos relevantes, los cuales son la penetración de mercado en el estado de California y el desarrollo de mercado en los estados de Nueva

York y Carolina del Norte. Con ello, se evidencia que se seguirá apostando dentro del mercado estadounidense.

- Responsabilidad social: se abordarán temas de precio justo, huella de carbono y equilibrio del ecosistema, todos ellos vitales para continuar con los principios de la empresa y el nivel de compromiso con el medio ambiente y las comunidades vulnerables.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La propuesta del presente trabajo de tesis es elaborar un plan estratégico 2020-2024 manteniendo un enfoque en la sostenibilidad del crecimiento de la empresa, y considerando la capacidad productiva y la responsabilidad social. Con ello, se continuarán con las actividades del negocio y su idea original, ofreciendo productos saludables con propiedades energizantes, cuidando el medio ambiente y el bienestar de las comunidades productoras, es decir, desarrollar una estrategia de enfoque, ya que no se puede competir directamente con las principales empresas de bebidas energizantes (Red Bull y Monster Energy).

La estrategia de crecimiento contemplará dos escenarios: la penetración de mercado en California, lugar donde nace la propuesta empresarial, y el desarrollo de mercado en dos estados de Estados Unidos bajo la premisa de enfoque en un segmento generacional de mayor consumo de productos naturales y socialmente responsable, así como con mayor disposición al gasto en estos productos.

El sustento de la estrategia de crecimiento se detallará en los capítulos posteriores, en los cuales, con números y datos estadísticos, se reforzarán las ideas expuestas en el presente capítulo considerando un plan de operaciones, un plan de marketing, un plan de gestión de desarrollo humano, un plan de gestión de responsabilidad social empresarial, un plan de finanzas y las consideraciones para mitigar el impacto de Covid-19.

Capítulo II. Análisis externo

En el presente capítulo, se realizará el análisis externo de las actividades que involucran las acciones comerciales de Guayakí, considerando la generación de estrategias para conseguir o crear ventajas competitivas observando el mercado externo o mercado global. El objetivo es identificar riesgos que pueden proceder de regulaciones del Gobierno, campañas sociales y los movimientos políticos, analizando cómo opera el entorno para crear oportunidades e identificar los actores clave.

1. Análisis del macroentorno de Estados Unidos en 2019 (PESTEG)

En el presente subcapítulo, se analizará el entorno general en el cual está ubicado Guayakí mediante los entornos que lo componen. Los efectos de estos entornos varían y repercuten en las industrias de las bebidas soft drinks la cual presenta como una de sus subcategorías a las bebidas energéticas y/o saludables, las cuales son la principal fuente de competencia de mercado. El desafío será analizar, explorar, pronosticar y evaluar mediante tendencias las variables importantes, los cambios en relación con los clientes y proveedores, y el impacto en la empresa, lo cual ayudará a identificar las condiciones de oportunidades y amenazas.

1.1 Entorno político

Hoy en día, Estados Unidos es la primera economía mundial, incluso por delante de China, lo que brinda mucha confianza y seguridad a los inversores en la elección de un mercado para hacer negocios; por ello, la consideran como una oportunidad del país. Esta es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno y se compone de cincuenta estados semisoberanos que disfrutan de una gran autonomía. A pesar de ello, hoy existe una fuerte presión de los demócratas frente a las acciones políticas del presidente Donald Trump, que consideran los temas sociales, ambientales y raciales como primer tópico en las agendas del gobierno y sus entes involucrados.

1.2 Entorno económico

El entorno económico de Estados Unidos es muy favorable para realizar inversiones de negocio, considerando, en primer lugar, que es la potencia económica mundial, lo cual se traduce como oportunidad para hacer negocios; como sustento se presentan los siguientes datos:

- Estados Unidos es la primera economía del mundo, delante de China. La economía creció 2,3 % en 2017, por sobre la cifra de 1,5 % de 2016 (Santander 2020).
- El gasto de los consumidores, que representa más de dos tercios de la actividad económica de Estados Unidos, creció continuamente en 2017, y mantendría esta tendencia gracias al aumento de la riqueza de los hogares.
- La deuda pública sigue siendo elevada – por sobre USD 20 billones y cerca de 105 % del PIB – y debería seguir creciendo.
- En 2017, la tasa de desempleo cayó a su cifra más baja en diecisiete años: 4,4 % (ver Anexo 1).

1.3 Entorno social

Al analizar el entorno social de los Estados Unidos, se encuentra una nueva oportunidad. El enfoque se realizará en la generación *millennial* o generación del milenio, la cual está formada por los jóvenes nacidos entre 1981 y 2000, cuyas edades fluctúan entre 19 y 39 años y representan el 25 % de la población mundial.

La Internet, el móvil y las redes sociales son herramientas naturales para estos jóvenes en sus actividades cotidianas, puesto que crecieron prácticamente con estas nuevas tecnologías. Esta generación supera ya los 75,4 millones de personas, y esta cifra continuará creciendo debido a la llegada de los descendientes de inmigrantes, especialmente de América Latina. Los *millennials* seguirán creciendo hasta alcanzar su pico más alto en 2036, con 81,1 millones de personas, según el análisis de las estadísticas del censo realizado por el Pew Research Center (Cillufo y D’Vera 2017). Su consolidación como la generación más numerosa del país conlleva importantes consecuencias económicas, sociales, culturales y políticas para un país en continua transformación. El cuadro resumen de generaciones según ideología se encuentra en el Anexo 2. Por lo tanto, la marca de la empresa, sus principios, sus valores, y su forma de cultivar, producir y distribuir son relevantes en estas generaciones, más aún si se considera como principal cliente a la generación *millennial*. La empresa debe preservar sus principios si quiere seguir contando con su preferencia de consumo.

1.4 Entorno tecnológico

Hoy en día se conoce que la industria de los alimentos emplea la tecnología más destructiva del mundo, y que Estados Unidos es uno de los países con mayor demanda de productos alimenticios, lo cual contribuye en gran parte a los efectos colaterales. De acuerdo con Black (2010), la

producción ganadera es responsable del 18 % de todos los gases de efecto invernadero, según la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), y la proteína animal requiere once veces más combustible fósil que la vegetal, según el Centro Internacional para la Agricultura y las Biociencias (CABI). Pero cada vez son más las empresas tecnológicas que están trabajando para cambiar tal panorama. Para este entorno, se identifica una amenaza que no solo pone en riesgo a Guayakí ya que su impacto afecta a otros sectores, industrias y negocios.

1.5 Entorno ecológico

A nivel mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible. El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales (Organización Internacional de Estandarización [ISO] 2010). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por Guayakí, Estados Unidos es el segundo país a nivel mundial que genera mayores emisiones globales de CO₂, clasificación en la cual China es el primero. Entonces, se evidencia una oportunidad de mejora a nivel país. Los sustentos de estas afirmaciones de países con mayores emisiones de CO₂ se encuentran en el Reporte de Impacto Global 2017 -2018 (Guayakí 2017) y el Ranking de Emisiones Globales CO₂ (Statista 2020).

1.6 Entorno global

En este aspecto, se identificaron factores como las barreras de entrada que existen en el mercado norteamericano para productos o insumos para el consumo humano, como el caso de la importación de la yerba mate hacia los Estados Unidos, servicio custodiado por la Inspección de Salud Animal y Vegetal (APHIS). Esta es la agencia encargada de proteger y promover la sanidad agropecuaria, inspeccionar los productos vegetales frescos y animales vivos importados con el objeto de impedir y controlar la propagación de plagas. Asimismo, los factores arancelarios son rigurosos para todas aquellas empresas que quisieran iniciar negocios, lo cual se traduce en una ventaja para Guayakí, que ya está operando y posicionado en el mercado. Sin embargo, la parte comercial es considerada muy agresiva y competitiva entre sus principales competidores y rivales;

por tanto, la empresa deberá considerar este factor como una amenaza para la continuidad de sus operaciones.

2. Análisis de la industria (cinco fuerzas competitivas)

Según Porter (2009), la naturaleza de la competitividad en una industria estaría conformada por cinco fuerzas (ver Anexo 3) y conocerlas ayuda a la empresa a comprender la estructura y la dinámica del sector en el cual compete (ver Anexo 4), y así a desarrollar una posición más sólida y menos vulnerable ante la competencia. Es importante comprender que esta industria no sólo debe depender de un único producto; dadas las actuales tendencias hacia el cuidado de la salud por parte de los deportistas y otros consumidores de bebidas energéticas, Guayakí tiene una ventaja por aprovechar en la medida que pueda posicionarse. El presente análisis se centró en la industria actual, la cual según las NAICs se encuentra dentro de la categoría Soft drinks (312111) que comprende 18 subcategorías de bebidas y sobre las cuales se encuentra Guayakí como bebida energética. Para elaborar estrategias de crecimiento sostenido para los próximos cinco años. En cada fuerza competitiva, se evaluaron diversos factores que tornan más o menos atractiva la industria, y a cada uno se le asignó el siguiente puntaje: 1 = muy poco atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = neutral, 4 = atractiva y 5 = muy atractiva. Luego, se determinó el promedio y el resultado final indicó el grado de atracción de la industria con relación a esa fuerza.

2.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre las empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden obtener éxito en la medida que le proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales (David 2013). La industria de las soft drinks, subcategoría de bebidas energéticas está dominada por dos grandes competidores y dominadores de esta industria: Red Bull (26,4 % de *market share*) y Monster Energy (15,2 % de *market share*). Se identificaron como competidores rivales a Mate Bros, Tea Riot y Zest Tea. Este es el punto fundamental para el análisis de estrategia de Guayakí en la medida que los gustos y preferencias de los consumidores puedan migrar o ser orientados hacia su consumo.

Tabla 1. Rivalidad entre competidores

	Bajo			Alto	
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Número elevado de competidores			x		
Semejanzas en el tamaño de los competidores		x			
Similitud en la capacidad de los competidores			x		
Consumidores que pueden cambiar de marca con facilidad				x	
Diferenciación de precios				x	
Diferenciación de productos			x		
Promedio	3.2				

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la Tabla 1, la rivalidad existente entre los competidores en este momento se manifiesta como no determinada debido a que los consumidores pueden cambiar de marca de bebida con facilidad por la diferencia de precios en sus productos.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta pese a las barreras de ingreso (David 2013). Actualmente, el ingreso al mercado de bebidas energéticas para nuevos competidores está limitado por una fuerte barrera de ingreso, tal como las economías de escala ya establecidas en la principal empresa. Este detalle obliga a los nuevos competidores a ingresar con una pequeña escala, lo que origina que tengan un costo unitario más alto. Asimismo, se debe considerar el requerimiento de capital, ya que, para poder competir en esta industria, se requiere de una fuerte inversión en campos de cultivo, plantas procesadoras, mano de obra y canales de distribución.

Tabla 2. Amenaza de nuevos competidores

	Bajo			Alto	
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Economías de escala				x	
Requerimientos de capital				x	
Acceso a tecnología del sector			x		
Regulación para ingresar al sector			x		
Acceso a canales de distribución				x	
Efecto de experiencia en empresas existentes				x	
Promedio	3.1				

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con relación a la amenaza de nuevos competidores, según el promedio obtenido en la Tabla 2, se concluye que este problema es neutro. El alto requerimiento de capital, el acceso a los canales de

distribución, las economías de escala, la experiencia y el posicionamiento de las empresas existentes dificultan la incursión de nuevos competidores.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen un gran número de proveedores o unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores (David 2013). Guayakí ha mostrado el criterio adecuado de participar en las industrias de sus principales insumos haciendo que pueda influir de manera controlada los precios para no verse afectado en los precios de los productos finales.

Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores

	Bajo			Alto	
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Número de proveedores				x	
Costo de cambiar de proveedores			x		
Probabilidad de proveedores de integrarse hacia adelante			x		
Probabilidad de las empresas del sector de integrarse hacia atrás					x
Importancia del sector para los proveedores				x	
Promedio	3.8				

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la Tabla 3, la probabilidad de que las empresas participantes de la industria se integren hacia atrás es alta. En ese sentido, Guayakí tiene la opción de intervenir o participar en las industrias de sus principales insumos; al existir un alto número de proveedores, son estos los que tienden a ceder en las peticiones de la empresa.

2.4 Poder de negociación de clientes

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados (David 2013). Son muy importantes los canales de distribución que pueda manejar Guayakí para hacer llegar a sus consumidores la totalidad de

sus productos. Es vital establecer y afianzar lazos comerciales con tiendas por conveniencia (C-Stores) de esta manera se asegura llegar a más destinos.

Tabla 4. Poder de negociación de los clientes

	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Grado de atracción de la industria					
Número de clientes					x
Empresas sustitutas con productos similares		x			
Capacidad adquisitiva de los clientes					x
Lealtad a la marca			x		
Calidad del producto					x
Promedio	4.0				

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la Tabla 4, existen tres factores determinantes: el número de clientes, la capacidad adquisitiva de los clientes y la calidad del producto. El enfoque por adoptar será la fidelización de los clientes.

2.5 Amenaza de sustitutos

En industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Para Guayakí los productos sustitutos son: Mate Bros, Tea Riot y Zest Tea. Estos productos sustitutos ponen un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores los cambien. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre los rivales (David 2013). Es la fuerza principal de este estudio estratégico el análisis de los productos sustitutos ya que a partir de ahí Guayakí puede determinar las variables a manejar y modificar para mejorar su participación dentro de esta industria.

Tabla 5. Amenazas de sustitutos

	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Grado de atracción de la industria					
Tamaño de la industria				x	
Número de empresas sustitutas				x	
Calidad de productos de empresas sustitutas				x	
Costo de cambio para el cliente			x		
Promedio	3.3				

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Analizar los productos sustitutos es la fuerza clave de este modelo de Porter. Tomando en consideración que el tamaño de la industria y el número de empresas sustitutas es alto, Guayakí deberá elaborar su estrategia para ampliar su participación de mercado (ver Tabla 5).

2.6 Atracción general de la industria

Con los resultados obtenidos del análisis de las cinco fuerzas competitivas es posible determinar el grado de atracción general de la industria de bebidas energizantes, el cual nos muestra un resultado de 3,68, que podría decirse que es casi atractivo. Existen factores que pueden desalentar el ingreso de nuevos competidores, tales como el alto nivel de inversión en tecnología y los requerimientos de capital que son necesarios para competir en el sector.

Tabla 6. Grado de atracción general de la industria

Cinco fuerzas competitivas	
Rivalidad entre competidores	3.2
Amenaza de nuevos competidores	3.1
Poder de negociación de los proveedores	3.8
Poder de negociación de los clientes	4
Amenaza de sustitutos	3.3
Grado Total	3.3

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Del análisis realizado, se concluye que la empresa Guayakí es atractiva en la industria soft drinks (ver Tabla 6).

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se ha realizado la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual es una técnica que permite ponderar y calificar los factores externos que se obtienen del desarrollo del análisis PESTEG. El resultado es un valor numérico que permite elaborar posteriormente la matriz IE con el resultado de la matriz EFI.

Tabla 7. Matriz EFE

Factores externos claves	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Oportunidades			
Factor político que sirve como barrera de entrada para nuevos competidores	0.07	3	0.21
Entorno económico favorable para realizar inversiones de negocio	0.08	3	0.24
Gasto de los consumidores <i>millennials</i> alto y que representa dos tercios de la economía de Estados Unidos	0.10	3	0.30
Aproximadamente un 95 % de mercado de <i>millennials</i> por atender	0.10	4	0.40
Apego a un comportamiento socialmente responsable	0.08	3	0.24
Estructura procesal bien definida para el desarrollo de los negocios	0.09	2	0.18
Uso de la tecnología como herramienta de posicionamiento y distribución	0.10	4	0.40
Subtotal de oportunidades	0.62		1.97
Amenazas			
Factor político volátil en un plano de comercio latino	0.10	3	0.30
Uso de tecnología destructiva en Estados Unidos con efectos colaterales	0.05	2	0.10
Inestabilidad de los <i>millennials</i>	0.09	3	0.27
Fragilidad en la salud de los ecosistemas saludables	0.10	2	0.20
Propagación de plagas	0.07	1	0.07
Subtotal de Amenazas	0.41		0.94
Suma total	1.03		2.91

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia.

El resultado ponderado final de 2,91, mostrado en la Tabla 7, corresponde a una eficacia por encima del promedio, lo cual significa que Guayakí está aprovechando las oportunidades externas y evita las amenazas a las cuales se enfrenta.

4. Conclusiones del capítulo

Se concluye el presente capítulo con el mensaje de que los Estados Unidos es un mercado económico y comercial favorable para el crecimiento de las operaciones de Guayakí, afirmación que se apoya en que este país es la primera economía mundial; por tanto, brinda seguridad y soporte a las inversiones al querer incursionar en algún negocio. Asimismo, se conoce que el gasto de los consumidores representa más de dos tercios de la actividad económica de dicho país. Por otro lado, la identificación de los *millennials* como la generación más numerosa del país y su sentido de apoyo a la sostenibilidad ambiental, traducida en su inclinación de consumo de productos y servicios ecoamigables socialmente responsables, brinda más claridad para esbozar una estrategia en los siguientes capítulos. Finalmente, el análisis del macroentorno de los Estados Unidos refleja que este país es uno de los principales países con mayor apego a las normas internacionales socialmente responsables.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

En el presente capítulo se realiza el análisis interno de la organización a través del Modelo de Negocio Canvas. Así mismo, se realizará un análisis de las áreas funcionales de la organización y se identificarán las actividades primarias y de apoyo a través de las acciones comerciales de Guayakí con el objetivo de desarrollar de mercado y penetración de mercado.

1. Modelo de negocio

Se desarrollo el modelo de negocio Canvas para Guayakí y se identificó la propuesta de valor de la empresa para sus clientes (ver Anexo 5). Este modelo de negocio permanecerá vigente para el periodo 2020 - 2024. A continuación, se presenta el desarrollo del análisis.

1.1 Segmento de mercado

La finalidad de segmentar un mercado es agrupar a clientes con características similares en cuanto a sus distintas necesidades: geografía, demografía, gustos y preferencias. Con respecto a Guayakí, su mercado está conformado por hombres y mujeres estadounidenses de los estratos socioeconómicos medios y altos, entre los 24 y 37 años de edad, los denominados *millennials*, quienes son considerados una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos, además de tener la preocupación de preservar el medio ambiente. Ellos gustan de consumir productos orgánicos sobre los naturales, especialmente de aquellos que respetan los principios de sostenibilidad ambiental. El mercado objetivo de Guayakí incluye consumidores de café, té y bebidas energéticas; específicamente, a dos subconjuntos: (i) el consumidor preocupado por la salud, y (ii) el consumidor ambiental y culturalmente consciente.

1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Guayakí consiste en ofrecer a sus clientes productos a base de yerba mate orgánica elaborados bajo el modelo de negocio de regeneración de ecosistemas y comunidades productoras, y su producción se enmarca dentro de los principios mundiales del comercio justo. Los productos que ofrece son bolsas de yerba mate orgánica de ocho onzas, una libra y cinco libras para su comercialización. Además, se ofrecen bebidas listas para su consumo: diez variedades de tereré en botellas de vidrio de dieciséis onzas, cinco latas de jugo a base de

yerba mate y frutas, tres latas de doce onzas de una mezcla gasificada de yerba mate con jugo de frutas, y tres variedades de *shots* energéticos a base de yerba mate.

Finalmente, los productos de Guayakí impulsan la administración de la selva tropical, la capacidad de recuperación de la cultura indígena, la reducción de carbono y las prácticas regenerativas que se ponen en práctica en cada etapa del ciclo de vida de cada producto; como consecuencia, es posible regenerar el ecosistema y fortalecer la identidad cultural de las comunidades productoras.

1.3 Canales de distribución

El canal de distribución que utiliza Guayakí es indirecto y se realiza a través de los servicios de United Natural Foods, un distribuidor de alimentos naturales y orgánicos, alimentos especiales y productos relacionados en los Estados Unidos y Canadá, para la distribución de sus productos en supermercados como Whole Foods Market. Para la distribución de sus productos a universidades, estaciones de servicio, y pequeños comercios, Guayakí mantiene un contrato con aproximadamente veinte distribuidores en diferentes regiones a lo largo de Estados Unidos y Canadá (ver Anexo 6).

1.4 Relación con clientes

Los clientes de Guayakí son consumidores socialmente responsables y ecoamigables, los cuales valoran el desarrollo de las comunidades y la sostenibilidad del medio ambiente; por ende, están dispuestos a asumir un sobrecosto del producto, ya que consideran que con su compra marcan la diferencia. Además, la empresa se preocupa por generar una relación de confianza con sus clientes, expresando la identidad de sostenibilidad de la organización. Con ello, se busca generar un crecimiento en este mercado y, como consecuencia, ayudar a la organización con el cumplimiento de sus objetivos.

1.5 Fuentes de ingreso

En el caso de Guayakí, su fuente principal de ingresos es la venta de productos a base de yerba mate, ya sean bebidas en lata o en botella, yerba mate de hoja suelta y tradicional o bolsas de mate. Por otro lado, cuenta con una fuente adicional de ingresos por la venta de calabazas (recipiente donde se sirve el mate hecho de cerámica) y bombillas (sorbetes de bambú o acero);

estos últimos se fabrican con materiales ecoamigables como el bambú, lo cual se alinea con su filosofía de sostenibilidad ambiental.

1.6 Recursos clave

En cuanto a los recursos clave, se busca conocer con qué activos clave cuenta la organización a fin de concretar su propuesta de valor y hacerla llegar al mercado; estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales y humanos. En el caso de Guayakí, entre sus recursos físicos, el más valioso para la organización es la cadena de aprovisionamiento de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra, la cual se ha logrado desarrollar a través de alianzas con las comunidades nativas productoras. Dicha relación ha sido construida sobre la base de su preocupación por la sostenibilidad ambiental, el desarrollo social y de su habilidad para generar una relación comercial de tipo “ganar-ganar” con sus proveedores. Considerando sus recursos financieros clave, la evolución de sus ventas representaba una buena disposición de efectivo, en 2016 por USD 60 millones, cifra que es 22 % mejor que el año previo y 58 % mejor que 2014.

Como recurso intelectual clave, se puede identificar el alto nivel de especialización y el *know how* de Alex Pryor, quien es considerado el embajador de la yerba mate en Estados Unidos (Gil 2016). En cuanto a los recursos humanos clave, los roles que adoptaron los socios fundadores, dentro de la empresa, fueron fundamentales para transmitir el significado y propósito de la marca a los demás colaboradores, quienes lo aceptaron, practicaron y pregonaron. Guayakí fue una de las primeras empresas en ser certificada como empresa B en 2007.

1.7 Actividades clave

Se consideran actividades clave aquellas que son críticas para crear y ofrecer la propuesta de valor de la empresa, ganar mercados, mantener la relación con los clientes, y generar ingresos para la compañía. Con respecto a Guayakí, su actividad clave está relacionada con el aprovisionamiento y el control de calidad de su principal insumo, la yerba mate orgánica bajo sombra. La empresa se preocupa por desarrollar a su principal proveedor, las comunidades de la Mata Atlántica, con el objetivo de que cumpliera con determinadas exigencias en cuanto a técnicas orgánicas de cultivo bajo sombra. Asimismo, supervisa cuidadosamente la calidad del insumo recibido realizando pruebas de certificación.

La relación comienza con establecer relaciones con las comunidades indígenas y pequeños productores de Paraguay, Brasil y Argentina para extraer y producir yerba mate orgánica bajo sombra, insumo principal de todos sus productos. Con esto, se desarrolla una agricultura sostenible de yerba mate, lo cual tiene como objetivo la equidad social a través de un comercio justo, la rentabilidad económica y el cuidado ambiental, mediante la conservación y reforestación de la selva. Por lo indicado, los productores y cosechadores ocupan un lugar clave en la cadena productiva de Guayakí.

Una vez obtenida la hoja de yerba mate orgánica, se exporta a Estados Unidos para ser comercializada como hoja y transformada en bebidas. El envasado de las hojas se realiza en plantas tercerizadas, ubicadas en Watsonville (California) y una planta en Portland (Oregon). La producción de bebidas se realiza en una planta en Pittsburg (Pensilvania) y en Watsonville (California). Finalmente, la distribución de los productos a supermercados se realiza a través de United Natural Foods, y la distribución a universidades, estaciones de servicio y pequeños comercios, a través de pequeños distribuidores.

1.8 Asociaciones clave

Las asociaciones clave son aquellas alianzas que posibilitan la operación de la empresa; por ello, se consideran valiosas para la organización. La principal asociación de Guayakí es la que mantiene con sus proveedores, las comunidades nativas que producen yerba mate; para ello, fue necesario que la empresa les garantice la compra de la cosecha a un precio justo, el cual compensaría los cuidados ambientales y les permitiría un modo de vida digno y saludable. Además, es importante el compromiso de los socios fundadores. Cada uno había asumido un rol y se dedicó por completo al desarrollo de sus actividades basadas en los principios y valores con los que se fundó Guayakí.

1.9 Estructura de costos

En este punto, se identificaron los costos más importantes dentro del modelo de negocio de la organización. Su principal costo está constituido por su insumo principal, la yerba mate. Con el objetivo de garantizar su calidad orgánica, produce yerba mate orgánica en la Mata Atlántica y la procesa en Estados Unidos, lo cual incurre en sobrecostos. Asimismo, la política de precios justos de Guayakí hacia sus proveedores de comunidades nativas y los costos de brindarles

acompañamiento técnico y capacitación pueden ejercer un impacto significativo en la estructura de costos y las finanzas de la empresa.

2. Cadena de valor

En el Anexo 7, se presentará la cadena de valor para Guayakí, la cual permanecerá vigente para la propuesta del plan de negocio 2020 – 2024. Se desarrolla con detalle a continuación.

2.1 Actividades primarias

Se ha identificado cuatro actividades primarias, que se describirán a continuación.

2.1.1 Logística interna

Guayakí necesita como insumo principal la hoja de yerba mate orgánica producida bajo sombra para la elaboración de sus productos como bebidas energéticas. El trabajo comienza con establecer relaciones con las comunidades indígenas y pequeños productores para extraer y producir yerba mate orgánica. Una vez obtenida la hoja de yerba mate orgánica, se exporta a Estados Unidos para ser comercializada como hoja y transformada en bebidas.

Debido a las dificultades para conseguir este insumo, se decidió como política de aprovisionamiento sostenible formar alianzas estratégicas con las comunidades nativas productoras y convertirlas en sus proveedores. La política de proveedores artesanales consistió en los siguientes acuerdos:

- Ofrecer precios justos: si bien su oferta estaba dirigida a un público de estratos medio y altos, Guayakí consideraba que su política de precios debía ser justa y no tener márgenes exagerados. Cuando hablamos de “precios justos” nos referimos a un precio que aporte valor al cliente y al mismo tiempo genere rentabilidad a la empresa. En teoría económica esto se conoce como pricing, una estrategia que siempre busca una relación de ganar-ganar entre el consumidor y el productor. El precio es un factor integrador que debe tomar en cuenta diversas cuestiones. Entre ellas, la competencia, los costos operativos, el ciclo de vida de los involucrados (negocio-consumidor), los canales de comercialización y, sobre todo, el perfil del cliente. Ello resume la estrategia sobre el mercado y público objetivo seleccionado para el caso.

- Eliminar intermediarios en la cadena de valor: los intermediarios influyen negativamente sobre los productores, al manejar a los cosecheros y priorizar el dinero sobre el cuidado del ecosistema. Finalmente, los sistemas sin intermediarios presentan rendimientos de eficacia en ventas y eficiencia en nivel de servicio.
- Desarrollar comunidades de prácticas: comprenden las condiciones y prácticas que preservan la producción de yerba mate orgánica.

El objetivo de las alianzas con las comunidades productoras era comprometer la producción de yerba mate a fin de reducir costos de aprovisionamiento. En el ámbito de responsabilidad social, se disminuía así la huella ambiental y se contribuía con el desarrollo de las comunidades.

2.1.2 Operaciones

La yerba mate es transportada como materia prima a la planta de procesamiento y empaque de Guayakí, ubicada en Estados Unidos; se elabora la compleja transformación de la hoja de yerba mate en bebidas energéticas listas para su consumo o en filtrantes basada en procesos de control de calidad y almacenamiento bajo estándares de conservación que buscaban como propósito un producto orgánico final de óptimas condiciones. El cuidado en la obtención de los productos aseguraba la buena calidad. Dentro de la política de sostenibilidad, se concientiza a los clientes sobre la disponibilidad de los productos según el ciclo natural de la yerba mate.

2.1.3 Logística externa.

La distribución de productos se realiza de dos maneras. De manera indirecta, hacia mayoristas y, de manera directa, al consumidor, a través de la página web de Guayakí y en su tienda propia llamada “Guayakí Yerba Mate Bar”. Para distribución indirecta Guayakí contrató a United Natural Foods, empresa certificada para manejar productos orgánicos, que surte a Whole Foods Market y a las principales cadenas mayorista.

2.1.4 Marketing y ventas

Guayakí contaba con un local llamado Guayakí Yerba Mate Café en la ciudad de Sebastopol, California, local que se encontraba en la planta baja de las oficinas de la empresa. El local, en el que se podía desayunar y almorzar y tomar mate gratis los lunes por las mañanas, fue el precursor en la oferta de productos orgánicos a base de yerba mate y logró el reconocimiento de la marca

por la comunicación formal, a través de publicidad, e informal, por medio del boca a boca y referencias. En efecto, la calidad de los productos de Guayakí fue reconocida; por ello, logró la certificación como empresa B⁴ en 2007 y posteriormente la verificación del Non GMO Project (Non-GMO Project s. f. b). Finalmente, en 2009, Guayakí se convirtió en la “Primera Yerba Mate Certificada en Comercio Justo”⁵.

2.1.5 Servicio

Guayakí desarrolló talleres para concientizar a sus proveedores y clientes acerca de la visión de responsabilidad social y sostenibilidad por medio de la producción de yerba mate orgánica bajo sombra, el uso de bombillas (sorbetes) elaborados a base de bambú o el reemplazo de los vasos descartables por calabazas (recipientes para tomar mate). Sus empleados transmitían a sus clientes el cuidado responsable del medio ambiente (Sistema B s. f. a).

2.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo consideradas son las que se presentan a continuación.

2.2.1 Abastecimiento de insumos

La parte del proceso correspondiente al almacenamiento y cuidado del inventario era muy importante porque aseguraba la calidad, la conservación y la frescura de la yerba mate. El proceso se inicia desde que los agricultores siembran la yerba mate bajo sombra y la cultivan bajo principios biodinámicos, los cuales buscan enriquecer el suelo de forma natural, en equilibrio con la flora y fauna de la región y creando un agroecosistema único, para que luego sea trasladada a las plantas de procesamiento a fin de lograr su exportación.

2.2.2 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos se basa en trabajar con profesionales capacitados para transmitir el mensaje de sostenibilidad del medio ambiente; educar a los proveedores y ofrecer

⁴ La empresa B (o *B Corporation*) es un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales.

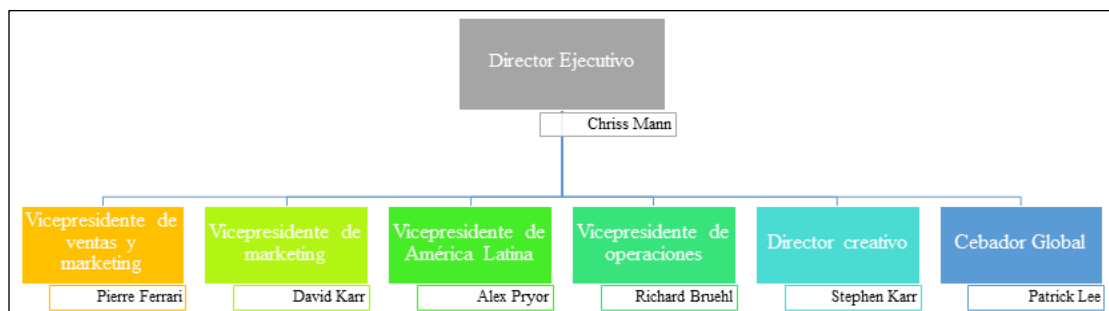
⁵ El comercio justo es una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales (ONG), por la Organización de las Naciones Unidas y por los movimientos sociales y políticos que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores.

calidad en la producción de la materia prima, la yerba mate orgánica; y asegurar la calidad en la elaboración de los productos. Todos los colaboradores son conscientes de las consecuencias de la tala indiscriminada de árboles y lo transmiten a sus clientes, lo que lo convierte en una ventaja competitiva. Por otro lado, la empresa no solo capacita al personal, sino también a proveedores en busca de mejores prácticas para la siembra y cultivo de la yerba mate orgánica.

2.2.3 Infraestructura de la empresa

La sociedad estaba compuesta por un ápice estratégico por los cinco socios fundadores: Alex Pryor (presidente), David Karr (responsable de la identidad visual de Guayakí), Michael Newton (embajador de la marca), Chris Mann (CEO) y Stephen Karr (diseñador del *packaging* y marketing), quienes son los responsables de hacer prevalecer los principios sobre los que Guayakí fue constituido (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Organigrama ejecutivo



Fuente: Elaboración propia, 2019.

La estructura funcional es una estructura jerárquica en la cual cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades.

2.2.4 Desarrollo de tecnología

Sus productos responden a una necesidad de preservación del medio ambiente y desarrollo social, ideales para una generación como los *millennials*. Por ello, Guayakí utilizó los medios que le ofrecía la Internet para estar más cerca de los clientes e implementar el servicio a domicilio. El sistema de información de redes en contacto ayudó a la gestión eficiente. Con respecto al sistema de aprovisionamiento, se buscó cumplir con el perfil socioambiental, certificando las prácticas de siembra y cultivo y otorgando un precio justo por la yerba mate.

3. Análisis de áreas funcionales

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de la empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Guayakí presenta una estructura organizacional empresarial porque las decisiones son tomadas por un ápice estratégico compuesto por el Grupo Semillas, liderado por Alex Pryor. El elemento más importante de la organización es la parte operativa, compuesta por las comunidades productoras de yerba mate orgánica producida bajo sombra.

3.1 Marketing y ventas

El área de Marketing y Ventas se ocupa de la segmentación y posicionamiento del producto y servicio. La segmentación Guayakí se dirige a la población con mayor capacidad de compra, es decir, con un perfil acomodado de clase media y alta desde la costa oeste de San Luis Obispo de Estados Unidos hasta Canadá. Así mismo, se impartió la cultura Guayakí, basada en tres pilares: la viabilidad económica, la justicia social y el manejo ambiental. En el Anexo 8, se puede observar el cuadro proyectado de ventas vs. la producción.

3.2 Operaciones y logística

Guayakí decidió trabajar con comunidades campesinas para convertirlas en sus proveedores aliados con la finalidad de mejorar su cadena de abastecimiento. Para 2014, se trabajaba con 300 productores de yerba mate orgánica y restauraban 20.000 hectáreas de la Mata Atlántica. Los productos de Guayakí eran vendidos en 15.000 puntos de venta en Estados Unidos y Canadá; estos valores eran clave para realizar los cuadros de proyección de necesidad de materia prima, tierras de bosque y la mano de obra – familias o productores de las comunidades aledañas a la Mata Atlántica.

3.3 Recursos humanos

Guayakí no contaba con un departamento y/o área específica de recursos humanos; sin embargo, las decisiones relacionadas al personal son discutidas por los socios fundadores, quienes cuentan con el 75 % de las acciones de la empresa. El 25 % de acciones pertenecientes al personal fue otorgado hasta 2016 como parte del acuerdo realizado en 2003 para compensar la disminución salarial, lo cual evidencia otra estrategia interesante con la cual se piensa en sus recursos humanos

como principal fortaleza. Para la empresa, la estrategia de trabajar con comunidades aledañas a la Mata Atlántica brindando un pago justo por la recolección de Yerba Mate y la reforestación del bosque era y sigue siendo su carta de presentación en su modelo de negocio, lo cual contribuye con la sociedad y el medio ambiente. En 2014 trabajaba con trescientas familias y/o productores; ese número se duplicó en 2017, lo que garantizaba que el modelo de negocio es atractivo para aquellas comunidades; se proyecta trabajar con más de 1.300 familias y/o productores para finales del 2021-2022. Tal detalle será expuesto en el Capítulo X.

3.4 Finanzas

En 2007, los ingresos de Guayakí alcanzaron aproximadamente USD 7,3 millones y, mientras eran operacionalmente rentables, la compañía registró una pérdida modesta al incluir intereses, impuestos, depreciación y amortización. Esta pérdida se debía en gran medida a los nuevos costos de colocación y al lanzamiento de las bebidas embotelladas listas para tomar de Guayakí. Diez años después, las ventas aumentaron un 87,83 % respecto a las cifras de 2007. El mayor incremento se presentó entre 2014 y 2016: se lograron ventas que se incrementaron en 58 % en promedio.

3.5 Innovación, tecnología y desarrollo

En innovación, la empresa Guayakí generó que la yerba mate se comercializara en diversas presentaciones bebibles (latas, botellas, *shots*), bolsas de yerba mate para preparar (*bags* y *loose leaf*) y productos para consumir el té de yerba (bombillas y *gourds*). Esto hizo de Guayakí una empresa que no solo presentó y difundió las cualidades de la yerba mate, sino que también brindó opciones de consumo a un mercado que no conocía qué era ni cómo consumirlo.

Por el lado de tecnología, Guayakí comercializa sus productos en las principales plataformas de comercio electrónico de manera básica y esencial, y no aprovecha correctamente el uso de dispositivos móviles como primer punto de contacto para sus productos. Si bien es de gran ayuda lo implementado hasta el momento, se identifica una gran oportunidad de mejora.

4. Análisis de los recursos y capacidades

La identificación de los recursos y capacidades permite determinar cuáles son los puntos fuertes sobre los cuales se deben apoyar las estrategias. En síntesis, se busca formular y elegir una

estrategia que utilice eficazmente los principales recursos y capacidades, y asegurar que estos se están empleando adecuadamente para cubrir las carencias y debilidades actuales. En este aspecto, se presentará el análisis cualitativo de recursos y capacidades con los respectivos pesos de importancia estratégica y fortalezas relativas identificadas en la gestión de la empresa Guayakí, como parte del proceso de investigación de la operación y gestión de la empresa, así como las consultas realizadas a las diversas fuentes de información. La calificación varía entre el 1 y el 10 considerando los requerimientos de producción. El objetivo es reconocer las capacidades de producción con las que se cuentan, así como las consideraciones que la vuelven única en el mundo de bebidas energéticas, lo cual se debe aprovechar para convertirlo en una ventaja competitiva.

4.1 Recursos

Los recursos, por sí solos, no permiten crear valor a las compañías con sus clientes, pero combinados permiten crear capacidades. El análisis de recursos se muestra en la Tabla 8. La calificación varía entre el 1 y el 10 considerando los requerimientos de producción; es decir, se califica desde poco importante (calificación = 1) hasta muy importante (calificación = 10). El modelo de negocio se alinea a los objetivos estratégicos, apoyados en su reputación e imagen, los productores calificados, el terreno adecuado para el cultivo y las certificaciones internacionales, que son reconocidas en el sector de bebidas energéticas. La superficie actual comparada frente a la superficie original del bosque de la Mata Atlántica se presentará en el Anexo 9.

Tabla 8. Análisis de los recursos

	Recursos	Importancia estratégica	Fortaleza relativa
R1	Productores calificados	9	10
R2	Terreno adecuado para cultivo	9	10
R3	Nuevos terrenos adecuados para cultivo	9	4
R4	Oferta de productos por segmentos	8	4
R5	Capital de trabajo	5	8
R6	Zona de comercio	9	5
R7	Personal adecuado en planta	6	6
R8	Capacitación constante a productores	8	8
R9	Reputación e imagen	10	9
R10	Planta de procesamiento	9	9
R11	Certificaciones internacionales	9	10

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia.

4.2 Capacidades

Las capacidades son las combinaciones de los recursos y son empleadas para desempeñar las tareas organizacionales necesarias para producir, distribuir y brindar servicios para los bienes que se dirigen a los clientes, con el propósito de crear valor para ellos (Hitt *et al.* 2015). Este análisis se muestra en la Tabla 9. La calificación varía entre el 1 y el 10 considerando los requerimientos de producción; es decir, se califica desde poco importante (calificación = 1) hasta muy importante (calificación = 10).

Tabla 9. Análisis de las capacidades

	Capacidades	Importancia estratégica	Fortaleza relativa
C1	Flexibilidad de producción	9	5
C2	Expansión de zona de procesamiento	9	6
C3	Desarrollo de productos atractivos para Estados Unidos	10	9
C4	Capacidad para desarrollo de alianzas estratégicas con productores de envases biodegradables	10	10
C5	Desarrollo de productores	10	8
C6	Motivación de productores	8	8
C7	Subsidio a productores	7	4
C8	Comunicación sobre el uso de insumos socialmente responsables	8	6
C9	Solvencia financiera	7	8
C10	Difusión de buenas prácticas por ser una empresa B	10	10

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia.

A continuación, en la Tabla 10, se muestran las fortalezas y las debilidades de los recursos y capacidades.

Tabla 10. Fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades

Fortalezas clave	
R1	Productores calificados
R2	Terreno adecuado para cultivo
R8	Capacitación constante a productores
R9	Reputación e imagen
R10	Planta de procesamiento
R11	Certificaciones internacionales
C3	Desarrollo de productos atractivos para Estados Unidos
C4	Capacidad para desarrollo de alianzas estratégicas con productores de envases biodegradables
C5	Desarrollo de productores
C6	Motivación de productores
C10	Difusión de buenas prácticas por ser una empresa B
Fortalezas superfluas	
R5	Capital de trabajo
R7	Personal adecuado en planta
C2	Expansión de zona de procesamiento
C9	Solvencia financiera
Zona irrelevante	
R4	Oferta de productos por segmentos
C1	Flexibilidad de producción
C8	Comunicación sobre el uso de insumos socialmente responsables
Debilidades clave	
R3	Nuevos terrenos adecuados para cultivo
R6	Zona de comercio
C7	Subsidio a productores

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia.

Considerando la valoración obtenida en la Tabla 9, se ubican los recursos y las capacidades de acuerdo con la valoración en fortaleza relativa, y se resalta que es un modelo innovador, difícil de copiar, lo cual eleva las barreras de ingreso de nuevos competidores. Se puede apreciar que sus fortalezas clave las constituyen sus productores calificados y los terrenos adecuados para cultivo, ya que Guayakí logra conseguir yerba mate orgánica cultivada bajo sombra y se asegura de entregar al cliente la propuesta de valor ofrecida. En ese sentido, el modelo de aprovisionamiento de la empresa es una ventaja competitiva debido a las alianzas con las comunidades nativas productoras, y resulta ser un ejemplo integral de sostenibilidad a través de toda su cadena de valor con énfasis en las etapas de logística de entrada y operaciones.

5. Análisis valioso, raro, inimitable, organización (VRIO)

Luego de analizar los recursos y capacidades, se utilizará la matriz Valioso, Raro, Inimitable, Organización (VRIO), propuesta por Barney y Hesterly (2015), para identificar cuáles son las competencias centrales de la organización (ver Tabla 11). Esta matriz evalúa las capacidades de la empresa en función de cuatro criterios esenciales para la construcción de una ventaja

competitiva sostenible, lo que permite determinar si son competencias centrales y si conducen a ventajas competitivas.

Tabla 11. Matriz VRIO

	Recursos o capacidades	Valiosa	Rara	Costosa de imitar	Aprovechada por la organización	Implicancias para el desempeño
C10	Difusión de buenas prácticas por ser una empresa B	Sí	Sí	Sí	Sí	Rendimientos superiores al promedio.
C3	Desarrollo de productos atractivos para Estados Unidos	Sí	No	Sí	-	Rendimientos superiores al promedio.
C4	Capacidad para desarrollo de alianzas estratégicas con productores de envases biodegradables	Sí	Sí	Sí	Sí	Rendimientos superiores al promedio.
C5	Desarrollo de productores	Sí	Sí	Sí	Sí	Rendimientos superiores al promedio.
C6	Motivación de productores	Sí	Sí	Sí	Sí	Rendimientos superiores al promedio.
C2	Expansión de zona de procesamiento	Sí	No	Sí	-	Rendimientos superiores al promedio.
C9	Solvencia financiera	Sí	Sí	No	-	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio.

Fuente: Barney y Hesterly, 2015.

Elaboración: Propia.

Difusión de buenas prácticas por ser una empresa B: son una fuente de ventaja competitiva para la empresa ya que se considera que la empresa B genera un beneficio colectivo a través de sus buenas prácticas empresariales.

Capacidad para desarrollo de alianzas estratégicas con productores de envases biodegradables: Son una fuente de ventaja para la empresa ya que se busca una integración vertical con los productores de envases biodegradables para involucrarlos en el proceso de conservación del medio ambiente y reducción de huella de carbono para la empresa. Este elemento es un value driver que otorga a Guayaki una valoración positiva por parte de los consumidores.

6. Determinación de la ventaja competitiva

Según el análisis realizado, Guayakí mantiene su ventaja competitiva por diferenciación, aprovechando la forma de abastecimiento y capacitación continua a sus productores, la cual está orientada al beneficio social por medio del desarrollo y apoyo a los productores, y al cuidado del ecosistema mediante el fomento de la reforestación, lo que genera rentabilidad económica para la compañía; pero lo que realmente genera valor diferenciador es la difusión de estas buenas prácticas por ser una empresa B.

7. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Guayakí se basa en el enfoque en diferenciación, lo cual indica que se apoya en un segmento de mercado específico. Según Porter (2009), en la estrategia de diferenciación, la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están dispuestos a pagar más por obtenerlos. Son estos consumidores quienes conforman el mercado específico.

8. Matriz de la Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta para la formulación de estrategias y sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas (David 2013). Para la elaboración de la matriz EFI (ver Tabla 12), se ha asignado a cada factor una ponderación desde 0,00 (sin importancia) hasta 1,00 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1,00. Luego, a cada factor se le ha asignado una calificación entre 1 y 4, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla 12. Matriz EFI

	Factores internos clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
	Fortalezas			
R1	Productores calificados	0.15	4	0.60
R2	Terreno adecuado para cultivo	0.15	4	0.60
R9	Reputación e imagen	0.10	3	0.30
R11	Certificaciones internacionales	0.10	3	0.30
C10	Difusión de buenas prácticas por ser una empresa B	0.15	4	0.60
C4	Capacidad para desarrollo de alianzas estratégicas con productores de envases biodegradables	0.10	2	0.20
	Subtotal de fortalezas	0.75		2.60
	Debilidades			
R3	Nuevos terrenos adecuados para cultivo	0.05	1	0.05
R6	Zona de comercio	0.15	2	0.30
C7	Subsidio a productores	0.05	2	0.10
	Subtotal de debilidades	0.25		0.45
	Suma total	1.00		3.05

Fuente: David, 2013.

Elaboración propia, 2019.

Sobre la base del análisis realizado de las fortalezas y las debilidades de los recursos y las capacidades, se elaboró la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). El valor máximo resultante de esta matriz debería ser 4 si la empresa logra aprovechar al máximo sus fortalezas.

En el caso de Guayakí, el resultado llega al 85,00 % del indicador máximo, lo cual indica que sus fortalezas son mayores a sus debilidades. Los valores que se calificaron con una ponderación baja hacen referencia al terreno limitado para que sus productores cultiven yerba mate, lo cual origina la poca capacidad de reacción ante el aumento de la demanda.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1,0 hasta un máximo de 4,0, con una puntuación promedio de 2,5. En el caso de Guayakí, la puntuación de 3,05 indica que cuenta con una posición interna fuerte, ya que se encuentra por encima del promedio, lo que demuestra que posee más fortalezas que debilidades, y lo que la convierte en una empresa atractiva para afrontar grandes retos de transformación y crecimiento.

9. Conclusiones del capítulo

Al realizar el análisis interno de Guayakí, se identifica que se trabaja para mantener los objetivos iniciales con los que fue formada: sostenibilidad ambiental, cuidado del ecosistema y desarrollo de la comunidad. Considerando ello, se presentan las siguientes conclusiones:

- Al mantener sus principios de empresa B, Guayakí mantiene la estrategia competitiva sobre la base del enfoque en diferenciación, lo cual indica que se apoya en un segmento de mercado específico, de modo que provecha su ventaja competitiva, tal como lo indica en su eslogan “Vuelve a la vida con Guayakí”.
- La propuesta de valor de Guayakí es ofrecer productos orgánicos elaborados a base de yerba mate promoviendo la reforestación y cuidado de los bosques de la Mata Atlántica.
- El segmento de mercado está definido por los *millennials* con capacidad adquisitiva en los Estados Unidos, considerados consumidores socialmente responsables y ecoamigables.
- Entre sus recursos clave, se encuentran su cadena de aprovisionamiento, el crecimiento sostenido de las ventas, el alto nivel de especialización y el *know how* de su socio fundador, Alex Pryor.
- Entre sus actividades clave, destacan el aprovisionamiento y el control de calidad de la yerba mate orgánica, su exportación, producción y distribución.
- Su principal asociación se concreta con las comunidades proveedoras de yerba mate orgánica de la Mata Atlántica.

Capítulo IV. Análisis del mercado

En este capítulo, se presentará el análisis aplicado al caso para determinar la oferta del producto Guayakí en los Estados Unidos para el 2020 - 2024, considerando el segmento de clientes que tienen necesidades y características de comportamiento similares, los principales competidores de la subcategoría de bebidas energéticas naturales y las cualidades de Guayakí, que lo convierten en un producto único y atractivo en el mercado para un perfil específico de consumidores. Todo el análisis de mercado se basa en fuentes secundarias.

1. Objetivo general del análisis del mercado

El objetivo general del análisis de mercado es identificar el potencial del mercado meta para los productos de Guayakí en los Estados Unidos considerando el perfil del consumidor de sus productos a base de yerba mate orgánica.

2. Objetivos específicos

En cuanto a los objetivos específicos, se analizarán el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, que se articulan en torno a una misión social y ambiental, examinando las particularidades de la gestión de la empresa con los diversos grupos de interés y en qué medida generan un impacto positivo para la sociedad y el medioambiente, y la rentabilidad que brindará el soporte económico para ejecutar el plan estratégico. Para lograrlo, se realizarán las siguientes acciones:

- Estimar el tamaño del mercado potencial en los Estados Unidos
- Identificar el perfil de consumidor de Guayakí en los Estados Unidos
- Conocer la preferencia del consumidor por las bebidas energizantes con componentes orgánicos
- Ubicar las ciudades de Estados Unidos con mayor concentración de *millennials* con buen poder adquisitivo
- Identificar la capacidad productiva de la hoja de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra

3. Segmentación de clientes

El consumidor de Guayakí lo conforman los denominados *millennials* o generación Y de los estratos socioeconómicos medios y altos, los cuales muestran preocupación por preservar el

medio ambiente. Es importante mencionar que los *millennials* gustan de adquirir productos de alta calidad que los haga verse y sentirse bien, e incluso que las marcas de su interés sean consideradas como empresa con valores éticos. Las principales razones de gasto para los *millennials* en Estados Unidos se encuentran en el Anexo 10. La estrategia de segmentación se alinea con el público objetivo, los *millennials*, quienes, en los Estados Unidos, gastan un promedio de USD 57 por cada salida de compras (Nielsen 2018b; ver Anexo 11). Ello sustenta que el poder adquisitivo de este sector de la población es el apropiado para adquirir y consumir Guayakí, el cual es un producto caro con respecto a otras bebidas energéticas.

Ahora, al conocer que los *millennials* en Norteamérica son la generación que más contribuye o está dispuesta a cambiar sus hábitos por un mundo sostenible (crecimiento de consumo de USD 0,6 a 1,4 trillones), se concluye que este cambio está influenciando la opción de compra de productos sostenibles como los de Guayakí por sobre opciones convencionales como Coca Cola, Red Bull y Monster; de este modo, se logra una oportunidad de crecimiento para las empresas que brindan este servicio (ver Anexo 12).

Información complementaria acerca de la proyección de ventas de productos sostenibles en Estados Unidos demuestra que al 2021 representarán el 25 % del total de las ventas (ver Anexo 13), lo cual presenta un futuro favorable para los productos y servicios en este sector.

4. Mercados potenciales y barreras de entrada

El plan de crecimiento abarca la extensión de la comercialización de los productos de Guayakí dentro de los Estados Unidos, para lo cual se enfocaría en extender las zonas de acopio dentro de la zona conocida como la Mata Atlántica para asegurar el abastecimiento continuo del insumo principal de los productos de Guayakí. La implementación de una estrategia de segmentación de mercado para Guayakí debe comenzar con una definición de negocio que revele la verdadera función o propósito de la compañía, en una perspectiva orientada al cliente. Por esto, es necesario formular tres preguntas fundamentales:

- ¿En qué negocio o negocios se encuentra la empresa?
La empresa se encuentra en el negocio de producción y comercialización de productos orgánicos a base yerba mate.
- ¿En qué negocio o negocios debe estar la empresa?
La empresa debe estar en todo negocio sostenible que busca el bienestar de las personas, comunidades y el medio ambiente, preocupado en su impacto social y ambiental.

- ¿En qué negocio o negocios no debe estar la empresa?

La empresa no debe moverse a una empresa híbrida o dejar de ser una empresa B.

Al responder estas preguntas desde una perspectiva orientada al cliente, la definición del negocio mantiene la esencia y principios de la empresa buscando siempre conservarlos en el transcurso del tiempo. Entonces, la propuesta de crecimiento está orientada a expandir su presencia de mercado en aquellas ciudades norteamericanas donde el número de *millennials* sea importante. Para ello, no solo se identificaron los estados, sino también las ciudades o localidades de cada estado con mayor concentración de *millennials* por estado (Kiersz 2019). El gráfico asociado a la fuente consultada se encuentra en el Anexo 14, en el cual en un mapa se identifican las ciudades y las localidades con gran número de *millennials*. Para complementar el dato anterior, se dispone del número de *millennials* por estado: el número total es de 41,2 millones solo en los Estados Unidos (ver Anexo 15).

Se conoce que las bebidas de yerba mate de Guayakí se encuentran parcialmente posicionadas en las localidades norteamericanas donde hoy se comercializan, ello supeditado a las locaciones donde el público objetivo tiene un poder adquisitivo superior al de la media, ya que el producto no es barato comparado con otras bebidas de su segmento. Asimismo, se identificaron los estados norteamericanos con mayor poder adquisitivo de sus habitantes: Nueva York y Carolina del Norte, que se ubican en la costa este, y California, en la costa oeste de Estados Unidos. Esta información detallada se encuentra en el Anexo 16; en el Anexo 17, se presentan los datos comparativos de tres estados para reforzar la propuesta que se expondrá.

Entonces, se propone que la estrategia será dirigida de la siguiente manera:

- Mercado potencial: se buscará el desarrollo de mercado en dos estados – Nueva York y Carolina del Norte –, considerando para ello la zona geográfica, la costa este de los Estados Unidos, ya que la distribución de productos y servicios, y el estilo de vida de sus habitantes son muy similares (ventaja comparativa y distancia psicológica). Por tal motivo, se puede aprovechar el conocimiento y experiencia de la operación del negocio realizado en California.
- Numero de *millennials* en los dos estados: 7,1 millones
- Mercado objetivo de *millennials* (3 %): 0,2 millones

El gasto por salida de los *millennials* es de USD 0,61 millones. Esta cifra se concretará si se atribuye el 5 % del gasto promedio por salida (USD 57) a compra de productos Guayakí,

considerando el 3 % de los *millennials* como mercado objetivo de los dos estados indicados. Esta información se presentará en el Anexo 18.

Finalmente, considerando que un *millennial* efectúa compras una media de cuatro veces al mes (Nielsen 2018a), utilizando los supuestos previos, se puede afirmar que el mercado objetivo sería de más de USD 2,4 millones por mes al 2024, cifra bastante atractiva para cualquier producto en el mercado estadounidense. Por último, se contempla que los productos ofrecidos por la empresa Guayakí no tienen barreras de entrada para su comercialización dentro de los Estados Unidos, ya que su presencia allí data de un periodo superior a una década.

5. Rivales y competidores

Los rivales directos de Guayakí son Mate Bros, Tea Riot y Zest Tea, quienes son elementos fundamentales para el análisis de estrategia de Guayakí en la medida que los gustos y preferencias de los consumidores puedan migrar o ser orientados hacia el consumo de yerba mate (ver Anexo 19). En un espectro más amplio, sus grandes competidores y dominadores de esta industria son “Red Bull”⁶ (26,4 % de *market share*) y Monster Energy (15,2 % de *market share*), respectivamente. En el Anexo 20, se representa el liderazgo de ventas de bebidas energéticas en los Estados Unidos. Sin embargo, si se busca el porcentaje de participación de ventas de jugos enlatados, se aprecia que la yerba mate se posiciona en la séptima casilla, que la ubica así en una excelente posición de comercio en esta clasificación.

6. Atributos del producto ofrecido por Guayakí

Para presentar los atributos de los productos Guayakí, se dividirán estas características en tres aspectos: atributos físicos, funcionales y psicológicos, los cuales en conjunto y empleando técnicas adecuadas y correctas de marketing determinarán el éxito de comercialización del producto en un mercado específico. En el Anexo 21, se presenta el cuadro comparativo de los atributos de los rivales competidores de Guayakí.

⁶ Red Bull, líder de la industria de soft drinks con la subcategoría de bebidas energéticas y esta registrado en las NAICS - North America Inc located in Santa Monica, CA 90404 operates in SIC Code 5149 and NAICS Code 312111.

6.1 Atributos físicos

La yerba mate triunfa como la bebida más equilibrada y saludable, al poseer un gran poder antioxidante debido a su alta concentración de polifenoles. Estos polifenoles mejoran las defensas naturales del organismo y lo protegen del daño celular, por lo cual la convierten en una bebida muy apreciada por los aficionados a la alimentación sana y saludable. Los atributos físicos en conjunto con sus principales propiedades se presentan en el Anexo 22, lo cual sustenta y confirma que las bebidas de Guayakí son productos orgánicos de calidad con alto valor nutricional.

6.2 Atributos funcionales

Los atributos funcionales son todos aquellos que se añaden y pueden ser modificados como tamaño, tipo de envase, color, etiqueta, diseño, estilo, sabor, olor o el surtido – los atributos físicos también pueden ser atributos funcionales –. En suma, son un valor añadido que determinará un factor importante al momento de la comercialización del producto o servicios en caso de que aplique.

6.3 Atributos psicológicos

Los atributos ofrecidos por las bebidas Guayakí otorgan a la empresa lo necesario para que se diferencie dentro del mercado de las bebidas energéticas, enfocándose en un nuevo segmento de bebidas energéticas naturales. Además, se cuenta con el perfil socio ambientalista de los consumidores, quienes no solo buscan un producto orgánico de calidad, sino que, al mismo tiempo, buscan desarrollar la cadena de suministros con el crecimiento de las comunidades productoras actuando a favor de la preparación, la siembra y la cosecha natural de la yerba mate, y promoviendo, a su vez, la reforestación de los bosques de la ecorregión. Este modelo de negocio consigue un valor compartido tanto para la empresa, por el factor calidad de sus productos, como para las comunidades y el medio ambiente, considerando las actividades de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

7. Investigación de las fuentes secundaria

Según Angus y Westbrook (2019), el consumidor de los Estados Unidos ha incrementado su orientación y necesidad de consumo de productos saludables, naturales y orgánicos. Estos detalles se revisarán a continuación.

7.1 El consumidor de bebidas energéticas de Estados Unidos

Se ha identificado que los *millennials* en Estados Unidos, como grupo de consumidores, han presentado cada vez mayor relevancia en los últimos diez años, ya que representan el 33 % de la población (Russo y Crooke 2016). Gran parte de los *millennials* es consciente del efecto que generan los alimentos en el cuerpo humano y busca alternativas naturales en su selección de alimentos y bebidas para sentirse mejor. Este comportamiento representa una importante fuente de oportunidades en dicho sector. Entre las características importantes de los *millennials*, en relación con su elección de bebidas, figuran que están dispuestos a pagar un adicional por los beneficios nutricionales que una bebida pueda ofrecer, así como por las acciones que realice la empresa por contribuir en los ámbitos sociales y medioambientales. Además, los *millennials* les dan prioridad a los productos orgánicos sobre los naturales. Sin embargo, si los precios de los productos orgánicos son muy altos, el consumidor opta por la mejor alternativa natural que ofrezca un precio más económico. Otros factores que motivan el consumo de los *millennials* son el descubrimiento de sabores, y están atraídos por mezclas de frutas exóticas y combinaciones únicas, especialmente si ofrecen beneficios para la salud.

Con esta información, se puede apreciar que un segmento importante de consumidores norteamericanos están interesados en continuar consumiendo bebidas energéticas que cumplan con requisitos tales como ser naturales, orgánicas, y preparadas con respeto por el medio ambiente y responsabilidad social. Con ello, la proyección de crecimiento para Guayakí se muestra favorable siempre y cuando se considere la perspectiva del consumidor.

7.2 El mercado de bebidas energizantes en Estados Unidos

Las últimas estadísticas ilustran que las ventas de bebidas energéticas ascendieron a USD 2,800 millones en 2016. Debido a un alto potencial de crecimiento del mercado, las ventas en dólares han aumentado constantemente desde 2011. Según fuentes conocidas de la industria, las bebidas energéticas informaron un crecimiento de volumen de ventas de 5,13 % en 2016 en comparación al 2015. El mercado de bebidas energéticas de Estados Unidos está dominado principalmente por jugadores clave como Red Bull, Monster Beverage y Rockstar, según las ventas de 2016. Red Bull generó ventas estadounidenses por valor de USD 3.000 millones con su bebida energética. Monster Energy reportó ventas de USD 1.500 millones.

Según una encuesta reciente de consumidores, alrededor del 47 % de los encuestados indicó que consume bebidas energéticas varias veces por semana. Al comprar bebidas energéticas, los supermercados y los comerciantes en general, así como las tiendas de conveniencia y las estaciones de servicio, parecían ser los canales de distribución predominantes. La marca de bebidas energéticas en sí, el sabor y un precio asequible se mencionaron como atributos importantes del producto (Bedford 2020a).

7.3 Principales características de las bebidas energizantes

La subcategoría de bebidas energéticas o hipertónicas son bebidas sin alcohol, que contienen sustancias estimulantes, y que ofrecen al consumidor evitar o disminuir la fatiga y el agotamiento, y aumentar la habilidad mental y proporcionar un incremento de la resistencia física (Navarro 2017). Estas bebidas contienen un alto contenido de azúcar, y cafeína, taurina y L-carnitina. Todos estos ingredientes mezclados tienen el objetivo de incrementar los niveles de alerta en el sistema nervioso. A pesar de ello, la combinación de estos ingredientes sobre el organismo no surte un efecto superior a la de una taza de café. Si se consumen en grandes cantidades, estas bebidas pueden producir problemas cognitivos a largo plazo, y problemas cardíacos, alteraciones hepáticas o convulsiones. Con respecto a Guayakí, para mayor detalle, en el Anexo 17 se exponen los principales componentes de sus bebidas energizantes.

7.4 Bebidas energizantes naturales

Existen bebidas completamente naturales que producen una reactivación del organismo sin originar efectos secundarios. Por ejemplo, el licuado de mango y banana es un combinado con mucha fibra y vitaminas que favorece la recuperación muscular y ayuda al estado de ánimo; otro ejemplo es el licuado de hortalizas de hoja verde, una bebida con antioxidantes que ayuda a combatir el estrés, el cansancio mental y el agotamiento físico. Además, el licuado de zanahoria y naranja es ideal para comenzar las actividades cotidianas con energía. Por otra parte, algunos batidos de proteínas combinados con frutas también aumentan la vitalidad física y mental. En ese sentido, las alternativas naturales contienen menos carbohidratos y un índice glucémico más bajo que las bebidas energizantes.

8. Conclusiones del capítulo

Considerando que el mercado potencial de consumidores está conformado por la generación de *millennials*, quienes dirigen la mayor parte de sus gastos a satisfacer sus comodidades y conveniencias, con el objetivo de vivir una vida saludable preocupándose más en el presente que en el futuro, se presentan las siguientes conclusiones:

- Sobre la base de las matrices EFE, VRIO, EFI, la estrategia será el enfoque en los *millennials* con poder adquisitivo de los estados de Nueva York, Carolina del Norte y California.
- El comercio de productos y servicios en la costa este es muy similar al de la costa oeste en los Estados Unidos; a ello se suma que los estilos de vida son afines.
- El mercado potencial de *millennials* en los estados de Nueva York y Carolina del Norte es de 7,1 millones, considerando sobre ello un 3 % con poder adquisitivo apropiado para consumir bebidas Guayakí.
- Con el dato de que los *millennials* en Estados Unidos gastan un promedio de USD 57 por cada salida de compras y atribuyendo el 5 % de ese gasto a productos Guayakí, el mercado objetivo es de más de USD 0,61 millones por mes a 2024.
- La generación de *millennials* suelen comprar mediante canales digitales y son más propensos a guiarse por las tendencias de las redes sociales (ver Anexo 23).
- Los miembros de esta generación invierten una significativa cantidad de su dinero, casi el 53 %, en productos de salud y belleza, con lo cual son la generación con mayor gasto asignado al cuidado personal.
- Se estima que un *millennial* puede llegar a gastar en productos saludables una media de USD 200 al mes (ver Anexo 18), y para ellos las bebidas energéticas son el principal producto por consumir. Este dato deduce que un *millennial* sale de compras una media de cuatro veces al mes (ver Anexo 18); por tanto, el mercado objetivo sería de más de USD 2,4 millones mensuales para productos Guayakí.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

Luego de haber realizado el diagnóstico situacional, se formula el plan estratégico de Guayakí para el periodo 2020 -2024, partiendo del análisis interno y externo. Con ello, se desarrollarán las matrices que permitirán generar las estrategias que Guayakí deberá seguir para llevar a cabo su misión y pueda alcanzar sus objetivos.

1. Misión

Durante la investigación realizada, no se encontró la declaración de la misión de Guayakí; sin embargo, se consideró apropiado reflejar la siguiente declaración de misión: «Promover el consumo de la yerba mate en América del Norte en beneficio de una vida saludable».

2. Visión

En ese sentido, la declaración de visión de Guayakí al 2030 es sencilla: «A través de la cultura de consumo de la yerba mate, es posible regenerar el ecosistema y fortalecer la identidad cultural de las comunidades nativas de ecorregión boscosa o Mata Atlántica».

3. Objetivo general para 2024

El objetivo general de Guayakí es crecer sostenidamente sin impactar el ecosistema y posicionarse comercialmente, produciendo yerba mate bajo sombra a través de una estrategia de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

4. Objetivos estratégicos 2020-2024

Los objetivos estratégicos identificados para Guayakí se presentan a continuación.

4.1 Objetivo de rentabilidad

- Incrementar a razón de 1,5 % anual el EBITDA (ver Anexo 24)

4.2 Objetivos de crecimiento

- Incrementar las ventas en 11 % y 49 % en 2024 en los estados de Nueva York/Carolina del Norte y California, respectivamente

- Alcanzar la participación de mercado de 3 % en los estados de Nueva York y Carolina del Norte en 2024

4.3 Objetivos de sostenibilidad

- Mantener procesos de producción y distribución limpia y eficiente supervisando la correcta entrega de servicios en los proveedores
- Continuar con la reforestación de la ecorregión boscosa o Mata Atlántica trabajando con las comunidades para armar sistemas agroecológicos que planten yerba mate sin deforestar, lo cual representa un factor decisivo en el equilibrio climático y la calidad del ambiente a nivel mundial
- Reducir la huella de carbono a través de la reutilización de recursos y el reciclaje, el fomento del uso de energía renovable (paneles solares), y el sembrado de nuevos árboles

5. Modelo de negocio del periodo 2020 -2024

Como se mencionó en el Capítulo III, el modelo de negocio de Guayakí no cambia para la presente propuesta, ya que busca que todas sus acciones sean sustentables para el cumplimiento de su misión. Considerando que el actuar empresarial se alinea a su misión y principios, se concluye que el modelo de negocio deberá velar por que el actual modelo se replique, adapte y adopte los nuevos retos de expansión y crecimiento, considerando para ello la presencia en Nueva York y Carolina del Norte.

6. Estrategia competitiva: enfoque en diferenciación

La estrategia se basará en aprovechar las características diferenciadoras con respecto a sus competidores y rivales para mejorar su posicionamiento y nivel de rentabilidad. Considerando ello, se apostará por una estrategia de enfoque en diferenciación utilizando sus cualidades naturales como competencias centrales para satisfacer las necesidades del segmento particular de mercado de *millennials* que demandan bebidas naturales energéticas. Ante ello, se contempla que los objetivos de la estrategia de enfoque son los siguientes: (i) identificar como cliente objetivo a los *millennials* de los Estados Unidos, (ii) ofrecer productos naturales a base de yerba mate en presentaciones de bebidas y yerba mate canchada, y (iii) establecer las estrategias de desarrollo de mercado en Nueva York y Carolina del Norte.

Para reforzar tal propuesta, se plantea que «la estrategia de enfoque es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular» (Hitt *et al.* 2015).

Capítulo VI. Análisis de estrategia

El presente capítulo trata acerca del análisis de herramientas para elaborar estrategias para Guayakí, como el análisis FODA, la matriz EFE, la matriz PEYEA, entre otras, de manera que la empresa contemple acciones a seguir para que pueda lograr un crecimiento sostenido y responsable considerando sus principios como empresa. En la medida que la yerba mate fortalezca su posicionamiento, su mercado crecerá de manera sostenible, apoyados en las estrategias identificadas de desarrollo y penetración de mercado, las cuales se detallaran en los siguientes puntos.

1. Análisis de la estrategia

Para llevar a cabo un correcto análisis de estrategias a aplicar, se tomarán decisiones subjetivas a partir de información objetiva. Este capítulo presenta alternativas factibles, las cuales serán evaluadas y brindarán un curso específico de acción. Además, se describen los aspectos conductuales que participan en la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones de orden político, cultural, ético y de responsabilidad social. Asimismo, se aplican algunas herramientas para la formulación de estrategias.

2. Naturaleza del análisis de estrategias

El análisis y la elección de estrategias tienen como propósito general determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre su misión y objetivos. Las estrategias alternativas son derivadas de la visión, la misión y los objetivos de la empresa, y de las auditorías internas y externas. Deben ser consecuentes con las estrategias anteriores que se hayan implementado y que surtieron resultados positivos.

3. Análisis FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), presentada en la Tabla 13, es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Para ello, se consideran los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados en la matriz EFE y los factores internos (fortalezas y debilidades) identificados en la matriz EFI.

Tabla 13. Matriz FODA

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Terreno adecuado para el cultivo de la yerba mate orgánica producida bajo sombra	O1	Factor político que sirve como barrera de entrada para nuevos competidores
F2	Productores certificados de yerba mate orgánica producida bajo sombra.	O2	Entorno económico favorable para inversiones
F3	Empresa B y certificaciones internacionales.	O3	Nivel de gastos alto de los consumidores <i>millennials</i>
F4	Capacidad logística para implementar nuevas tiendas y/o puntos de venta.	O4	Tecnología correlacionada con los consumidores <i>millennials</i>
F5	Reputación e imagen	O5	Apego al comportamiento socialmente responsable.
Debilidades		Amenazas	
D1	Nuevos terrenos adecuados para cultivo	A1	Industria alimentaria en Estados Unidos que utiliza tecnología destructiva, la cual genera efectos colaterales
D2	Zona de comercio de productos	A2	Carencia de información de <i>millennials</i> con información de Guayakí en sus principales medios de comunicación.
D3	Tiempo de producción de yerba mate orgánica producida bajo sombra, insumo principal	A3	Fragilidad en la salud de los ecosistemas por el impacto nocivo de las latas de aluminio
D4	Propuesta de valor basada en un insumo principal de producción limitada	A4	Propagación de plagas
D5	Plan de expansión condicionado por la cadena de suministro del insumo principal	A5	Volatilidad de factor político en comercio latino

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia.

A continuación, en la Tabla 14, se presenta la matriz FODA cruzada.

Tabla 14. Matriz FODA cruzada

FO	DO
(F3,O5) Publicitar las certificaciones internacionales como empresa B	(D1,O2) Establecer contratos a largo plazo para adquirir la producción futura de yerba mate orgánica, entregando adelantos a los productores <i>millennials</i>
(F4,O3,O4) Establecer tiendas Guayakí en las zonas con alta proyección de demanda de los <i>millennials</i>	(D2,O3,O5) Identificar zonas de comercio potenciales con base en el poder adquisitivo de los consumidores
(F5,O5) Promocionar los productos orgánicos de la empresa Guayakí	(D4,O5) Sustentar los altos costos de los productos Guayakí por la forma de producción de la yerba mate orgánica
FA	DA
(F5,A1,A3) Promocionar los productos orgánicos y sus envases de la empresa Guayakí, los cuales cumplen con los principios de ser una empresa B	(D2,A2) Desarrollar canales digitales y establecer tiendas Guayakí en las zonas con alta proyección de demanda de los <i>millennials</i>
(F2,A3,A4) Promocionar la sostenibilidad de los ecosistemas a manos de los productores certificados	(D3,D4,A3) Promocionar la forma de producción del insumo principal de los productos Guayakí, la yerba mate orgánica
(F3,A5) Establecer contratos a futuro de acopio de yerba mate orgánica para Estados Unidos garantizada por las certificaciones internacionales	(D5,A3) Preservar el principio fundamental de Guayakí: procesar la yerba mate orgánica, y proteger la selva y a la sociedad que la produce

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia.

4. Etapa de los insumos

En esta etapa, se resume la información básica necesaria para la formulación de estrategias. Está conformada por las siguientes matrices:

- **Matriz de evaluación de los factores externos (EFE):** contiene todos aquellos factores externos a Guayakí que pueden ser una oportunidad o amenaza.
- **Matriz de perfil competitivo (MPC):** identifica la competencia y la ranquea con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades.
- **Matriz de evaluación de los factores internos (EFI):** comprende las fortalezas y las debilidades de la empresa identificadas desde una auditoría interna, la cual pondera cada factor descritos en dicha matriz.

Los datos arrojados por estas tres matrices constituyen el insumo básico de información para las matrices de la etapa de adecuación y de decisión. Como se determinó en la matriz EFE (ver Tabla 7), el resultado ponderado final fue 2,91, lo que indica que Guayakí está aprovechando las oportunidades externas y amenazas a las cuales se enfrentan. En cuanto al análisis de la matriz EFI (ver Tabla 12), se obtuvo como resultado un promedio ponderado de 3,05, lo cual se traduce en que cuenta con más fortalezas que debilidades. Ello la convierte en una empresa atractiva para afrontar retos de transformación y crecimiento.

5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

En la matriz PEYEA, para Guayakí se evidencia que, luego de haber definido su posición interna y externa, la mejor estrategia que debe implementar es una estrategia agresiva. La empresa Guayakí está en una posición privilegiada para emplear sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y superar debilidades. Las mejores estrategias agresivas que puede implementar son (i) desarrollo de mercado, (ii) desarrollo de productos, (iii) expansión y (iv) integración hacia atrás. A continuación, en la Tabla 15, se presentan los ejes de la matriz PEYEA; en la Tabla 16, la matriz PEYEA; y, en el Gráfico 3, la determinación de la estrategia.

Tabla 15. Ejes de la matriz PEYEA

Ejes de la Matriz PEYEA	
Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>
Solvencia financiera	Tecnología correlacionada con la industria alimentaria
Capital de trabajo	Oferta de productos por segmentos
Liquidez	Comunicación del uso de insumos socialmente responsables
	Zona de comercio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la industria (FI)</i>
Desarrollo de productores	Nuevos terrenos adecuados para cultivo
Motivación de productores	Expansión de zona de procesamiento
Planta de procesamiento	Flexibilidad de producción
Capacidad logística de control de inventario	
Desarrollo de productos atractivos para Estados Unidos	
Productores calificados	

Fuente: Rowe *et al.*, 1982

Elaboración: Propia.

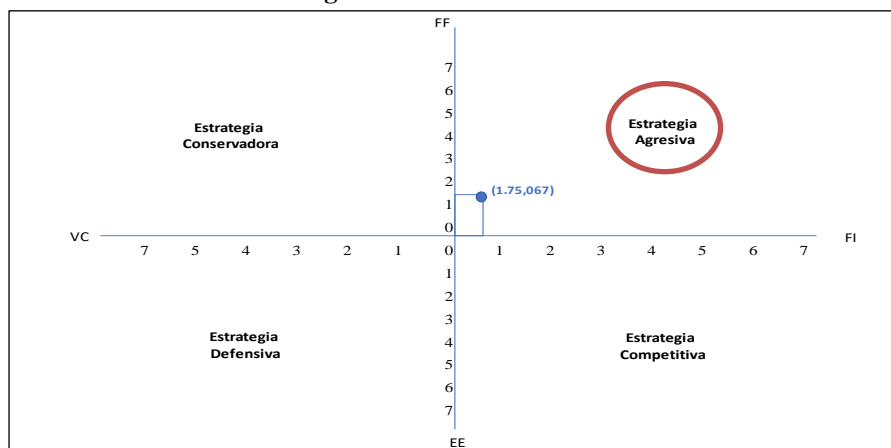
Tabla 16. Matriz PEYEA

Matriz PEYEA para Guayakí	
Fuerza financiera (FF)	Ratings
Solvencia financiera	7
Capital de trabajo	5
Liquidez	3
	<hr/> 15
Fuerza de la industria (FI)	
Nuevos terrenos adecuados para cultivo	1
Expansión de zona de procesamiento	5
Flexibilidad de producción	3
	<hr/> 9
Estabilidad del entorno (EE)	
Tecnología correlacionada con la industria alimentaria	-3
Oferta de productos por segmentos	-5
Comunicación del uso de insumos socialmente responsables	-1
Zona de comercio	-4
	<hr/> -13
Ventaja competitiva (VC)	
Desarrollo de productores	-1
Motivación de productores	-2
Planta de procesamiento	-3
Capacidad logística de control de inventario	-5
Desarrollo de productos atractivos para USA	-2
Productores calificados	-1
	<hr/> -14
Conclusión	
La EE promedio es $-13/4 = -3.25$ La VC promedio es $-14/6 = -2.33$ La FI promedio es $9/3 = 3$ La FF promedio es $15/3 = 5$ Coordenadas del vector direccional: eje x: $VC + (FI) = -2.33 + (3) = 0.67$ eje y: $EE + (FF) = -3.25 + (5) = 1.75$ Guayakí debe implementar estrategias agresivas.	

Fuente: Rowe *et al.*, 1982.

Elaboración: Propia.

Gráfico 3. Determinación de la estrategia – Matriz PEYEA



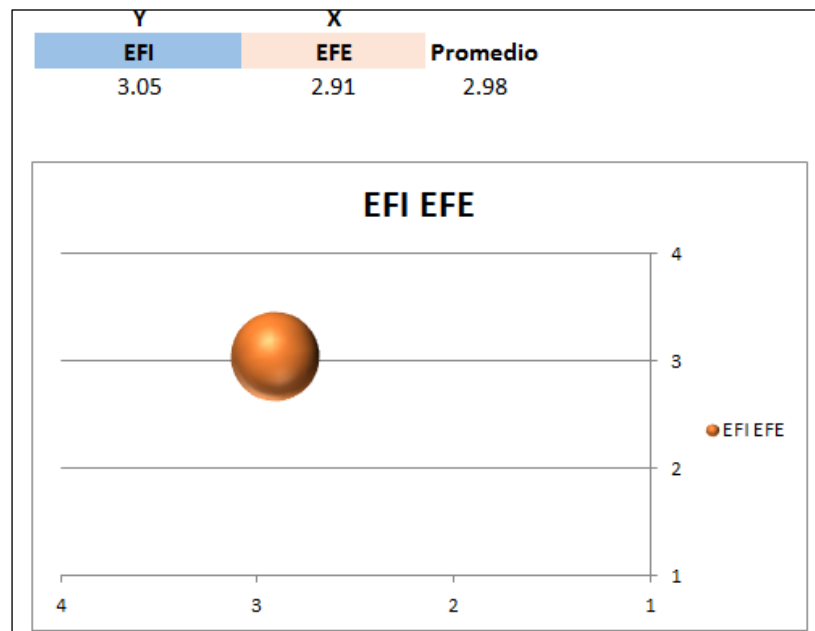
Fuente: Rowe *et al.*, 1982.

Elaboración: Propia.

6. Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz Interna-Externa (IE) muestra que la estrategia adecuada para Guayakí consiste en crecer y construir debido a la posición ponderada de las matrices EFE y EFI (ver Gráfico 4). Asimismo, como estrategia intensiva se apostará por el desarrollo del mercado. En el caso de Guayakí, la planificación irá enfocada a atraer nuevos consumidores del producto, básicamente los consumidores *millennials* o generación Y, quienes son considerados una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos, y que se preocupa por preservar el medio ambiente.

Gráfico 4. Matriz IE

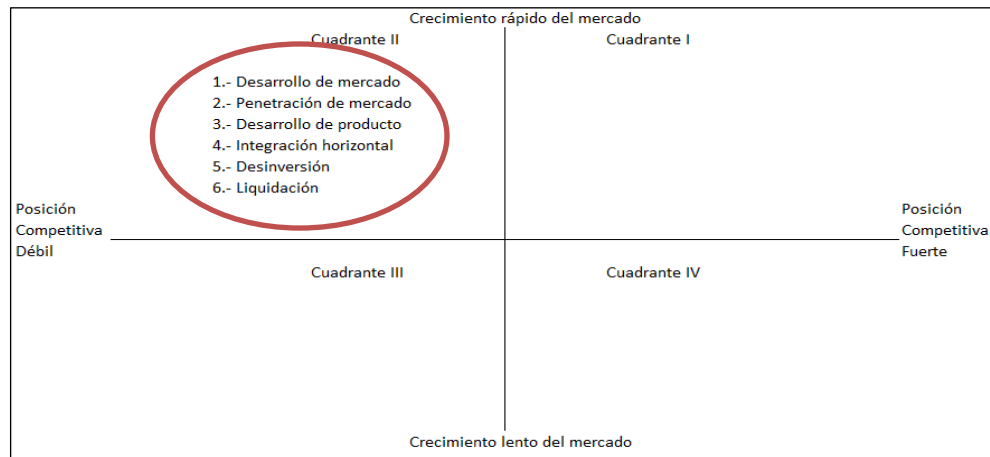


Fuente: David, 2013.
Elaboración propia, 2019.

7. Matriz de la estrategia principal

La industria de bebidas en la que participa Guayakí, aunque se encuentra en proceso de crecimiento, no le permite competir de manera eficaz. Esto conduce a una evaluación de la estrategia principal hacia el mercado, además de determinar de qué forma la empresa puede cambiar a fin de mejorar su productividad. Se considera que Guayakí se encuentra en el cuadrante II, en una industria de crecimiento rápido del mercado, por lo que es recomendable utilizar una estrategia intensiva como desarrollo de mercado (ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal



Fuente: David, 2013.
Elaboración propia, 2019.

8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

A través de la matriz MCPE, se determina que la estrategia número 2 (D2,O3,O5) es la que tiene mayor grado de atractivo al haber obtenido el puntaje máximo de 4,6 sobre las otras estrategias. De forma objetiva, se ha determinado que la estrategia número 2 (D2,O3,O5) es la que tiene mayor probabilidad de éxito (ver más adelante Tabla 17).

Si se considera una estrategia dado que nace a partir de la matriz FODA cruzada y está considerando 02 oportunidades tales como el nivel de gasto alto de los millenials y el apego al comportamiento socialmente responsable siempre tomando en cuenta la zona para la comercialización de sus principales productos.

9. Conclusiones

Como conclusiones del capítulo, se presentan las siguientes:

- La principal estrategia será el desarrollo de mercado en los estados de Nueva York y Carolina del Norte.
- Como estrategia secundaria, se aplicará la penetración de mercado en el estado de California, donde se deberá aprovechar la locación privilegiada de Silicon Valley y la presencia de las marcas tecnológicas más grandes del mundo.
- De manera complementaria, existen estrategias de desarrollo de productos, integración horizontal, entre otras que pueden ser consideradas, pero no están en el alcance del presente plan de trabajo.

- El planeamiento de Guayakí en todo momento busca atraer a los consumidores *millennials* que son los de mayor poder adquisitivo y los que más valoran los principios de sostenibilidad y preservación del medio ambiente en los que se fundamenta la empresa
- Ninguna de las estrategias que implemente Guayakí obtendrá éxito si no se mantiene y mejora la relación con las familias de las comunidades de la Mata Atlántica.

Tabla 17. Matriz MCPE

Factores claves de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Estrategias por comparar					
			F4,03,04 Establecer tiendas Guayakí en las zonas con alta proyección de demanda de los <i>millennials</i>	D2,03,05 Identificar zonas de comercio potenciales sobre la base del poder adquisitivo de los consumidores	D5,A3 Preservar el principio fundamental de Guayakí, procesar la yerba mate orgánica y proteger la selva y la sociedad que la produce			
Factores Externos	Oportunidades		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	1.- Factor político que sirve como barrera de entrada para nuevos competidores	0.08	0	0	0	0	0	0
	2.- Entorno económico favorable para realizar inversiones de negocio	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
	3.- Nivel de gasto alto de los consumidores <i>millennials</i>	0.20	4	0.8	0	0	1	0.2
	4.- Tecnología correlacionada con los consumidores <i>millennials</i>	0.10	4	0.4	4	0.4	1	0.1
	5.- Apego a un comportamiento socialmente responsable	0.09	0	0	2	0.18	3	0.27
	Amenazas							
	6.- Industria alimentaria en Estados Unidos que utiliza tecnología destructiva que genera efectos colaterales	0.10	1	0.1	0	0	0	0
	7.- Carencia de información sobre Guayakí de los <i>millennials</i> en sus principales medios de comunicación	0.06	0	0	4	0.24	2	0.12
	8.- Fragilidad en la salud de los ecosistemas saludables	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09
	9.- Propagación de plagas	0.10	1	0.1	4	0.4	3	0.3
	10.- Volatilidad del factor político en comercio latino	0.10	0	0	3	0.3	4	0.4
	Total	1.00						
Factores Internos	Fortalezas							
	1.- Terreno adecuado para cultivo de la yerba mate orgánica bajo sombra	0.20	0	0	4	0.8	4	0.8
	2.- Productores certificados de yerba mate orgánica producida bajo sombra	0.20	0	0	3	0.6	4	0.8
	3.- Certificaciones internacionales	0.10	4	0.4	1	0.1	1	0.1
	4.- Capacidad logística para implementar nuevas tiendas o puntos de venta	0.15	4	0.6	1	0.15	2	0.3
	5.- Reputación e imagen	0.10	0	0	4	0.4	4	0.4
	Debilidades							
	6.-Nuevos terrenos adecuados para cultivo	0.07	0	0	4	0.28	4	0.28
	7.-Zona de comercio de productos	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
	8.- Tiempo de producción de yerba mate orgánica bajo sombra, insumo principal	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06
	9.- Propuesta de valor basada en un insumo principal de producción limitada	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
	10.- Plan de expansión condicionado por la cadena de suministro del insumo principal	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
	Total	1.00						
Suma del puntaje total del grado de atracción:				3.52		4.6		4.53

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia.

Capítulo VII. Plan de operaciones

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos de Guayakí bajo la estrategia de enfoque en diferenciación, según lo definido en el Capítulo V.

1. Descripción del plan

Las actividades de este plan de operaciones estarán dirigidas a lograr el objetivo de crecimiento de la empresa y continuar con su estrategia de desarrollo de mercado; es el producto del planeamiento estratégico y la base para su ejecución, cuyo resultado debe verse reflejado en la satisfacción del cliente. Las estrategias son (i) penetración de mercado en California con base en la promoción en redes sociales, y (ii) desarrollo de mercado en Nueva York y Carolina del Norte.

2. Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos de operaciones propuestos para Guayakí para el periodo 2020-2024.

2.1 Objetivos de corto plazo

- Renegociar los acuerdos de abastecimiento con la comunidad aché Guayakí y trabajar con 1.200 familias que proporcionen 1.350 toneladas de yerba mate orgánica
- Aplicar procesos de control de calidad para que el producto sea único
- Continuar con la tercerización del proceso de producción
- Establecer alianzas con United Natural Foods (UNFI), el mayor distribuidor de productos naturales en Estados Unidos
- Establecer alianzas con proveedores de envases biodegradables, como, por ejemplo, Paper Water Bottle.

2.2 Objetivos de mediano plazo

- Establecer convenios con 1.200 familias más para lograr los objetivos en el año 2024. Con un aproximado de 2.400 familias, se busca producir 4.050 toneladas de yerba mate orgánica.
- Establecer proyectos constantes de mejora continua y eficiencia

3. Estrategias

El objetivo general de Guayakí será preservar la idea de negocio original, crecer sostenidamente sin impactar el ecosistema y posicionarse comercialmente, produciendo yerba mate bajo sombra a través de una estrategia de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, para replicarlas y adaptarlas a la gestión y desarrollo de mercados en los estados de Nueva York y Carolina del Norte y penetración de mercado en California. Para ello, será necesario cumplir con las siguientes estrategias:

- Capacitar a los socios estratégicos (nuevas familias y proveedores) para estandarizar los procesos de producción, manteniendo la calidad
- Capacitar a los trabajadores para mantener la estandarización de elaboración de productos y de servicio al cliente

4. Procesos relevantes

A continuación, en el Gráfico 6, se presentan los procesos que permitirán cumplir con el objetivo general del plan estratégico de operaciones.

Gráfico 6. Mapa de procesos de operaciones



Fuente: Elaboración propia.

5. Acciones

Las siguientes acciones permitirán cumplir con el objetivo general del plan estratégico de operaciones:

- Programar reuniones para renegociar los acuerdos de abastecimiento con la comunidad aché Guayakí y obtener mayor participación de las familias en la labor de acopio
- Elaborar manuales de procesos de control de calidad para que el producto sea estandarizado
- Tercerizar el proceso de producción en la costa este
- Certificar plantas de producción en la costa este

- Establecer alianzas con proveedores de envases biodegradables
- Establecer proyectos constantes de mejora continua y eficiencia

6. Presupuesto de operaciones

A continuación, en la Tabla 18, se detalla el presupuesto de operaciones.

Tabla 18. Presupuesto de operaciones (en miles de dólares)

	2020	2021	2022	2023	2024
Producción de productos - planta propia	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Producción de productos - tercerizada	10,022	16,459	24,441	34,339	46,612
Mantenimiento planta propia	1,428	1,428	1,428	1,428	1,428
Digitalización de productos	400	400	400	400	400
Servicio de transporte de productos	230	230	230	230	230
Acopio de materia prima	151	248	406	665	1,088
Gastos de ventas	108	108	108	108	108
Documentación y estandarización de servicios	50	-	-	-	-
Total, por año	29,189	35,673	43,813	53,970	66,667

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VIII. Plan de marketing

Como se presentó previamente, los *millennials* son la generación que velan por la conservación del ecosistema natural y no contaminación del medio ambiente, y son considerados la generación con mayor gasto en productos naturales como respuesta a una problemática social existente. Desde este escenario, se presentará una propuesta de marketing dirigida a este segmento de mercado basada en la estrategia de enfoque en diferenciación.

1. Descripción del producto y servicio

En la actualidad, Guayakí ofrece a sus clientes los siguientes productos basados en yerba mate orgánica natural:

- Bebidas de yerba mate, en presentaciones bebibles (latas, botellas, *shots*), que permite a sus clientes consumirlas de manera directa en los lugares donde normalmente suelen practicar deportes o necesitan una dosis de energía natural.
- Yerba mate canchada, que son bolsas de yerba mate para preparar en presentaciones de *bags* y *loose leaf*. Estas presentaciones están diseñadas específicamente para usarlas como insumo de preparación de una bebida caliente, que se degusta en lugares más cómodos como el hogar o la oficina durante una jornada de trabajo o relaxo.
- Accesorios para el consumo de bebidas de yerba mate, productos para consumir el té de yerba en bombillas y *gourds*. Así, Guayakí se volvió una empresa que no solo presentó y difundió las cualidades de la yerba mate, sino que también brindó opciones de experiencias oriundas de consumo a un mercado que no conocía el producto ni cómo consumirlo.

2. Objetivos

Como estrategia de marketing, se dividirán los objetivos en dos fases.

2.1 Objetivos de corto plazo

- Captar nuevos clientes en los estados de Nueva York y Carolina del Norte, realizando un marketing digital dirigido al segmento objetivo y manteniendo presencia en los principales establecimientos de ambos estados
- Modificar la estrategia de comunicación y ventas en las redes e Internet, cambiar la venta de un producto por la práctica de una experiencia o estilo de vida, apalancados en cambio de

percepción de la entrega del producto y servicio social comunitario que existe detrás de toda estrategia de comunicación de marketing.

- Realizar mediciones en las redes sociales e Internet sobre la percepción del producto apoyadas en servicios de *community managers* y servicios especializados
- Implementar canales innovadores, como Google Adwords, Facebook e Instagram, *add-ons*, *chat bots*, etc. que permitan comunicar y recibir retroalimentación de los productos Guayakí, la gestión de la cadena de producción y comercialización, y las buenas prácticas de responsabilidad social.

2.2 Objetivos de mediano plazo

- Establecerse como la empresa líder de producción de productos a base de yerba mate orgánica natural
- Ser líderes en comercialización de bebidas energéticas orgánicas naturales

La estrategia de marketing buscará crear conciencia en el cliente en relación con los productos ofrecidos para incrementar su base de clientes. El mensaje que transmitirá Guayakí es que ofrece las bebidas orgánicas naturales de alta calidad y certificadas, asegurando que sus productos son socialmente responsables y contribuyen al desarrollo social de las comunidades nativas de donde se obtiene el insumo principal, la yerba mate.

3. Formulación de estrategias de marketing

La clave para la estrategia de marketing es enfocarse en los *millennials*, quienes tienen mayor interés por la salud y el deporte, que practican de manera recreativa o competitiva. Guayakí puede cubrir el 3 % del mercado objetivo para los estados de Nueva York y Carolina del Norte, ya que los perfiles de los potenciales clientes son muy similares a los de los clientes de California, donde su volumen de ventas es superior a los USD 60 millones. Asimismo, la empresa puede atender diferentes segmentos del mercado porque las redes sociales y medios digitales ayudarán a obtener mayor difusión y soporte comercial de los productos.

3.1 Estrategia de segmentación

Guayakí debe basar sus estrategias de segmentación considerando las cifras, las expectativas y las tendencias que el mercado está presentando para los próximos años, considerando el modelo conductual de los *millennials* sobre la base de la calidad de los productos que brinda la empresa.

Hasta ahora se puede identificar que la empresa concentró sus esfuerzos de venta y comercialización en California, lo cual limita las capacidades de oferta de este producto en potenciales estados con clientes con un comportamiento similar al perfil del cliente de California. Por lo tanto, el marketing irá dirigido a este grupo potencial de 7,1 millones de clientes *millennials* de los estados de Nueva York y Carolina del Norte, lo que requerirá de una estrategia de desarrollo de mercado para ambos estados y estar presentes en los establecimientos físicos y virtuales de comercialización de los productos. El mapa de las ciudades con mayor concentración de *millennials* se encuentra en el Anexo 14. Finalmente, las plataformas de comercio electrónico brindarán presencia global; por tanto, se deberá prestar atención al incremento de interés y demanda de estos productos fuera de los estados mencionados con el objetivo de ejecutar acciones rápidas para atender futuros mercados. Ello significa mantener atención a las concurrencias de visitas en la página web, *likes* o interés en las redes sociales, y retroalimentación recopiladas en los canales que se implementarán.

3.2 Estrategia de posicionamiento

Las bebidas de yerba mate Guayakí se encuentran parcialmente posicionadas en las localidades norteamericanas donde se comercializan, contemplando las locaciones donde el público objetivo, los *millennials*, tiene un poder adquisitivo superior al de la media, ya que el producto no es barato comparado con otras bebidas. Por tanto, su objetivo será posicionarse como empresa líder de bebidas energéticas naturales orgánicas. Tal posicionamiento se logrará mediante la difusión del lado de responsabilidad social de la empresa y las virtudes naturales de sus productos en beneficio del bienestar humano. La empresa es capaz de usar su amplia experiencia y la pasión de sus colaboradores para desarrollar las acciones necesarias y lograr el posicionamiento deseado.

3.3 Estrategia de crecimiento

Desde la perspectiva de marketing, para cumplir con los objetivos de crecimiento de Guayakí, se desarrollarán dos estrategias. La primera es la estrategia de penetración de mercado, ya que la empresa está convenientemente localizada en Silicon Valley, área de la bahía de San Francisco, California, sede de varias compañías emergentes y globales de tecnología. También cuenta con instituciones tecnológicas en torno a la Universidad Stanford de Palo Alto, el Museo de Historia de la Computación y el Centro de Investigación Ames de la NASA que se encuentran en Mountain View y el Museo Tecnológico de Innovación está en San José. Ello convierte a esta zona en la

ventana de marketing e *influencers*, de la innovación, donde se concentran las empresas más valiosas del mundo, de las cuales más de 35 empresas tienen su matriz en esta zona de California.

La empresa debe aprovechar esta ubicación tan oportuna donde la población de *millennials* y profesionales son seguidos mediante plataformas tecnológicas por millones de personas que desean vivir allí. Guayakí deberá invertir para volver conocidos sus productos en este entorno tan destacado; para ello, las redes sociales y las plataformas tecnológicas serán su principal apalancador, sabiendo que las principales firmas mantienen su base matriz en California.

La segunda estrategia será la de desarrollo de mercado, en la que se apostará por los estados de Nueva York y Carolina del Norte, para lograr el objetivo de crecimiento y la expansión del negocio a un nuevo espacio geográfico, que se apoyarán en las siguientes acciones:

- Distribución: Guayakí continuará con el modelo de distribución que viene aplicando hoy, considerando la extensión de cobertura de servicio por sus proveedores (renegociar contratos actuales en servicios SLA – SLO - UC).
- Publicidad y promoción: varios métodos diferentes se utilizarán en el esfuerzo publicitario; el mundo digital será la principal fortaleza.
- Servicio al cliente: Guayakí se esforzará por mantener los niveles de referencia en atención al cliente según las buenas prácticas aplicadas en California.
- Desarrollo de nuevos canales de comunicación y educación: se establecerá comunicación vía *streaming*, *chatbots*, la contratación de *community managers* y testimonios en línea manteniendo las experiencias de comunicación directa en las playas y centros de alta concentración de *millennials*.
- Se considera que en esta fase se presentarán retos como el incremento de la competencia (productos similares) al ser un mercado atractivo y necesidades de financiamiento para continuar con el crecimiento (desarrollo y penetración de mercados).

4. Estrategias de la mezcla de marketing

La clave para la estrategia de marketing es enfocarse en los *millennials*. Guayakí puede cubrir el 3 % del mercado objetivo para los estados mencionados, ya que los perfiles de los potenciales clientes son muy similares a los de los clientes de California, donde actualmente su volumen de ventas es superior a los USD 60 millones. Asimismo, la empresa puede atender diferentes

segmentos del mercado porque las redes sociales y medios digitales ayudan con ese objetivo simplificando la optimización de recursos y esfuerzos.

4.1 Precio

Guayakí debe asegurar que su política de ofrecer precios justos, tanto a sus clientes como a sus proveedores, deberá seguir con la misma efectividad que se viene desarrollando; esto debe traducirse en la toma de decisiones con respecto a la fijación de precios. En ese sentido, se propone emplear el método de fijación de precios mediante márgenes que, según Ansoff (1976), consiste en sumar un margen al costo de producción del bien o servicio que ofrece la empresa.

4.2 Plaza

Los productos de Guayakí se comercializarán en supermercados como Walmart y Wallgreen, tiendas en línea como Amazon, y en dispensadores de productos naturales que existen en los gimnasios, centros deportivos y centros de estudios. Estos últimos son los métodos más comunes de comercialización de productos naturales orgánicos para los consumidores norteamericanos. Para ello, se apoyará en los intermediarios para la producción y comercialización de los productos, a fin de garantizar que lleguen a los clientes finales. Tal como se expone en el Anexo 14, se cuenta con la información de los principales estados con mayor número de *millennials*; entonces, la estrategia será llegar a ellos con las consideraciones mencionadas.

4.3 Promoción

La llegada a los dos nuevos estados se comunicará mediante una nota de prensa a los principales medios de comunicación radial, televisivo y en las redes sociales y principales buscadores. Se empleará Google Adwords por ser un medio destacado gracias a la plataforma de búsqueda google.com. Estas herramientas son medios destacables de *branding* y si a estos se suma la creación de un *chatbot* que sirva como interfaz de preguntas y respuestas para los clientes, quienes pueden preguntar dónde comprar, cuáles son los beneficios de un consumo periódico o en qué plataformas digitales pueden solicitar un envío a domicilio de productos. Una oportunidad interesante es crear un canal de YouTube, Facebook e Instagram para difundir el modelo de negocio de sostenibilidad.

4.4 Producto

Se continuará con los mismos productos comercializados hasta hoy por Guayakí. El paquete se imprimirá con citas motivacionales e imágenes que compartan el mensaje de empresa socialmente responsable enfatizando las bondades naturales de los productos para la salud humana, así como los beneficios de su consumo constante y rutinario. Se adicionarán mensajes de los miles de hectáreas reforestadas y el número de familias y comunidades beneficiadas.

5. Presupuesto de marketing

Este presupuesto se usará como una herramienta para planificar, ejecutar y dar seguimiento a los objetivos identificados y así mismo proporcionar indicadores cuando sean necesarias correcciones o modificaciones para la correcta implementación del plan de marketing (ver Tabla 19).

Tabla 19. Presupuesto de marketing (en miles de dólares)

Presupuesto de Marketing	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidad	250	250	210	210	210
<i>Community manager services</i>	180	180	170	150	130
Página Web y Redes Sociales	80	80	75	75	70
Material impreso	15	15	15	15	15
Total por año	525	525	470	450	425

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Conclusiones

En conclusión, Guayakí es una empresa que cuenta con recursos necesarios para lanzar una campaña extensa, por lo que se puede esperar que las ventas aumenten considerablemente una vez que el producto llegue al mercado objetivo. Se sabe que los productos de té tienen altos márgenes de ganancia (ganancia neta / ingresos por ventas) porque los costos de cultivo y procesamiento son bajos. Estos ingresos serán críticos para consolidar el producto y la marca como un competidor visible en el mercado norteamericano y permitirle aumentar la participación de mercado en los próximos años.

Se espera que las condiciones favorables de producción y mercado permitan a Guayakí cubrir los costos de inicio críticos durante las primeras etapas de la expansión comercial, creando ingresos de ventas notables y generando ganancias sostenibles durante la etapa de crecimiento del producto.

Capítulo IX. Plan de gestión de desarrollo humano

En relación con la gestión del desarrollo humano su estrategia estuvo enfocada en interiorizar la cultura Guayakí en cada colaborador, los cuales son seleccionados sobre la base de sus competencias y habilidades determinantes para la gestión administrativa y comercial.

1. Descripción del plan de desarrollo humano

Guayakí parte de la premisa de que son las personas el recurso más importante del que dispone para llevar a cabo su plan estratégico 2020-2024. El plan de desarrollo humano se ha dividido en dos partes según el modelo de desarrollo de la empresa: Trabajo con el equipo ubicado estratégicamente en EEUU, y Trabajo de talleres con los equipos de líderes y proveedores críticos.

2. Objetivos de desarrollo humano

Los objetivos del área de desarrollo humano deben estar alineados a los objetivos de la empresa en su totalidad. Se ha determinado los siguientes objetivos:

2.1 Objetivos de corto plazo

- Establecer la política de contratación de personas con capacidades y habilidades demostradas y que a su vez compartan el compromiso de Guayakí de empresa socialmente responsable.
- Comprometer a todas las áreas de la empresa a la búsqueda del beneficio de la comunidad.
- Garantizar las condiciones adecuadas de trabajo cumpliendo las exigencias en materia de seguridad y salud ocupacional para poder así lograr la satisfacción de los colaboradores y la consecución de los objetivos de la empresa.
- Fomentar programas de capacitación y formación permanente para desarrollar y mejorar las competencias y capacidades de los trabajadores.

2.2 Objetivos de mediano plazo

- Fortalecer el compromiso de los colaboradores con la cultura organizacional de Guayakí.
- Obtener un porcentaje de aceptación superior al 90% en la encuesta anual de clima laboral.

3. Estructura organizacional

Guayakí deberá mantener su estructura de funcionamiento, tal como se presentó en el Gráfico 2, a fin de uniformizar la visión y los objetivos que tiene como empresa socialmente responsable y que permita preservar su filosofía de negocios, según la cual el equilibrio ambiental y la seguridad alimenticia son sus estándares.

4. Principales políticas de recursos humanos

- Reclutamiento y selección: identificar perfiles adecuados a desarrollar.
- Evaluación del desempeño: alinear el desempeño laboral de los colaboradores de Guayakí según los parámetros o los objetivos establecidos por la organización.
- Capacitación: buscar el incremento de la efectividad y productividad, con capacitaciones para mejorar las competencias de los colaboradores.
- Compensaciones: nivelar la retribución económica de cada colaborador en función a sus competencias, desempeño y la media del mercado.
- Gestión de niveles de servicio y proveedores para transferir compromisos y beneficios de la empresa.

5. Gestión del clima organizacional

Se debe considerar que el talento humano es uno de los principales activos de Guayakí, la cual presenta una cultura centrada en la libertad, concepción que fue certificada por WorldBlue (2020).

6. Presupuesto del plan de recursos humanos

A continuación, en la Tabla 20, se presenta el presupuesto de recursos humanos.

Tabla 20. Presupuesto de recursos humanos (en miles de dólares)

Presupuesto de Recursos Humanos	2020	2021	2022	2023	2024
Planilla Personal	6,480	7,128	7,841	8,625	9,487
Certificaciones Empresariales	1,000	200	200	1,000	200
Talleres de líderes - Capacitaciones	40	40	30	30	20
Total por año	7,520	7,368	8,071	9,655	9,707

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial

Este capítulo resume los puntos clave para el mejoramiento social, económico y ambiental de Guayakí con las comunidades nativas de la Mata Atlántica. Su estrategia siempre estuvo enfocada en trabajar con las comunidades aledañas de la zona ofreciendo un pago justo, es decir, un precio mínimo garantizado por el producto más un premio consistente en dinero que el conjunto de productores deberá utilizar para mejorar las condiciones de la comunidad (FAO s. f.). En 2014, la empresa trabajaba con trescientas familias productoras; tal cifra se duplicó en 2017, lo que evidenció que el modelo de negocio era atractivo para aquellas comunidades. La proyección se puede apreciar en el Anexo 25.

1. Plan de responsabilidad social empresarial

El plan de responsabilidad social empresarial (RSE) debe integrarse a los objetivos y estrategias de todos los planes funcionales centrándose en estos tres puntos:

- Se busca un precio justo trasladando parte de los beneficios a las comunidades. El valor de la yerba mate está sujeto a cubrir costos ambientales y sociales que le permitan al productor nativo desarrollar una vida saludable junto a su medio ambiente.
- Equilibrio del ecosistema mediante la reforestación del bosque de la Mata Atlántica, colaborando en contener los riesgos asociados que incluyen deforestación, pérdidas de biodiversidad y la posible extinción de especies.
- Guayakí ofrece a la sociedad las múltiples propiedades de la yerba mate a través de las diversas presentaciones de sus bebidas energéticas.
- Campañas de concientización y educación del reciclaje de envases de los productos Guayakí en los estados de California, Carolina del Norte y Nueva York.

Guayakí forma parte de los negocios sostenibles quienes buscan de encontrar maneras para proteger el medio ambiente, la gente y la rentabilidad de la empresa. Los consumidores responsables, tienen gran influencia en cómo funcionan estos negocios y ayudan a promover el movimiento de sostenibilidad.

Como consumidor, se puede verificar las declaraciones de sostenibilidad de una empresa. Una manera es buscar y comparar a empresas tipo B Corporations y visualizar su historial de desempeño.

Asimismo, se busca asegurar un desarrollo equilibrado de crecimiento económico, equidad social y utilización sostenible de los recursos naturales «con el fin de satisfacer las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de recursos para las futuras generaciones» (Comisión Brundtland 1987).

2. Objetivos de responsabilidad social empresarial

El principal propósito de Guayakí es demostrar que puede ser rentable mientras opera de manera sostenible. En este contexto los objetivos de RSE para Guayakí son los siguientes:

- Dar trabajo a cerca de 3.000 familias de las comunidades nativas de la Mata Atlántica a finales del 2024.
- Regenerar cerca de 157.000 hectáreas en la Mata Atlántica, zonas de la producción de la yerba mate en Paraguay, Argentina y Brasil
- Desarrollar una escuela de proveedores alineada a su filosofía
- Evaluar permanentemente su huella de carbono en base a los informes de impacto global
- Ofrecer trato equitativo a los proveedores brindando facilidades para su desarrollo y crecimiento

3. Estrategias de responsabilidad social empresarial

Para el logro de sus objetivos Guayakí debe establecer estrategias en el corto plazo que sean alcanzables y realizables. Entre ellas, se considerarán las siguientes:

- Formación de alianzas estratégicas con organismos e instituciones a fin de comunicar y publicitar sus prácticas responsables
- Implementación de una política de agricultura sostenible y energía renovable aplicable en el territorio de la Mata Atlántica
- Capacitación a nuevos proveedores que compartan visión de Guayakí con el objetivo de ser una empresa socialmente responsable

4. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

A continuación, en la Tabla 21, se detalla el presupuesto de responsabilidad social:

Tabla 21. Presupuesto de responsabilidad social (en miles de dólares)

Presupuesto de RSE	2020	2021	2022	2023	2024
Incentivo de comercio justo	518	570	627	690	759
Inversión social	360	288	240	144	108
Comunicación	180	234	304	395	514
Capacitación y mejora continua	72	58	48	29	22
Total por año	1,130	1,150	1,219	1,258	1,403

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo XI. Plan de finanzas

El plan de finanzas está dirigido a evaluar si las estrategias que los autores de la presente investigación proponen para Guayakí generarán valor a sus accionistas.

1. Descripción del plan

Las actividades de este plan de finanzas estarán dirigidas a lograr el objetivo de crecimiento de la empresa y generar mayor valor a los accionistas de Guayakí. Para ello, se incorporan los presupuestos de los planes funcionales a las proyecciones de flujo de caja de la compañía.

2. Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos de finanzas propuestos para Guayakí para el periodo 2020-2024:

- De corto plazo:
 - Crecer a un ritmo de 5 % en ventas en California y en los estados de Carolina del Norte y Nueva York un 31 % durante el primer año.
 - Incrementar el EBITDA de Guayakí en 1 % en el primer año.
- De mediano plazo:
 - Crecer a un ritmo de 3 % en ventas en California anualmente y en los estados de Carolina del Norte y Nueva York un 24% en promedio durante los siguientes años.
 - Mantener el crecimiento de EBITDA de la compañía en 1 % de manera sostenible.

3. Estrategias

Para que Guayakí logre crecer sostenidamente sin impactar el ecosistema y posicionarse comercialmente en Carolina del Norte y Nueva York, será necesario cumplir con las siguientes estrategias:

- Desarrollar los planes funcionales de marketing y operaciones, que aportarán al objetivo en ventas tanto en California como en los estados estratégicos contribuyendo con el 66 % del total de las ventas en 2024

- Incrementar el EBITDA en 1 % anual; esto se logrará con la alcanzar la eficiencia, es decir, gestionar los costos y gastos para hacerlos necesarios.
- Acelerar la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero para alcanzar una trayectoria de 1.5 grados que conduzca a cero neto por año, según los objetivos establecidos en Net Zero 2030 (B Corp Climate Collective 2019).

4. Metodología

Se elaboraron las proyecciones de ventas sobre la información proporcionada en el caso, estimando las toneladas de yerba mate necesarias. Por otro lado, el caso no proporciona información suficiente respecto de los costos y gastos de Guayakí, por lo cual, para la proyección de la estructura de costos y gastos, se realizó una estimación sobre la base del promedio de los márgenes bruto y operativo logrados por sus competidores entre los años 2017 y 2019 (Global Impact Investing Network [GIIN] 2020). Por el lado tributario, se supone una tasa de impuesto a la renta de 30 % y no se realiza incremento de CAPEX. Finalmente, se considera que las inversiones de los planes funcionales se financian en el año en curso con financiamiento propio. A continuación, en la Tabla 22, se presenta el presupuesto de planes funcionales.

Tabla 22. Presupuesto de planes funcionales (en miles de dólares)

Presupuesto de Planes Funcionales	2020	2021	2022	2023	2024
Operaciones	29,189	35,673	43,813	53,970	66,667
Recursos Humanos	7,520	7,368	8,071	9,655	9,707
Responsabilidad Social Empresarial	1,130	1,150	1,219	1,258	1,403
Marketing	525	525	470	450	425
Total por año	38,365	44,716	53,573	65,333	78,202

Elaboración: Propia, 2019.

5. Estado de pérdidas y ganancias proyectado 2020-2024

A continuación, se detalla el análisis financiero.

5.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado 2020-2024

En el Anexo 19 se detalla el estado de ganancias y pérdidas proyectado para los años 2020-2024.

5.2 Análisis financiero

Considerando que históricamente la compañía no ha tenido un uso intensivo de deuda, para evaluar el retorno requerido de Guayakí se estimó el COK a través del método de CAPM⁷ y se obtuvo como resultado 8,63 %, el cual está por encima al rendimiento de mercado de *soft drinks*, que es 8,10 %. En otras palabras, la operación es atractiva para los inversionistas en comparación con otras inversiones que podrían encontrar en el mercado. En el Anexo 26 se encuentran las variables de mercado empleadas para el cálculo del COK.

5.3 Proyecciones de flujo de caja financiero sin estrategias

Se estimó un flujo de caja financiero sin incluir las estrategias funcionales propuestas en el presente trabajo de investigación. En este flujo no se consideró el desarrollo de mercado en los estados de Carolina del Norte y Nueva York, pero sí se proyectó un crecimiento de 24 % anual en ventas en el estado de California, en línea con el crecimiento histórico de los últimos diez años de Guayakí. El resultado en este escenario fue un VAN de USD 103.389.015 (ver Anexo 27).

5.4 Proyecciones de flujo de caja financiero con estrategias

Se estimó un flujo de caja financiero incorporando las propuestas contenidas en los planes funcionales, es decir, se incluyeron las ventas en los estados de Carolina del Norte y Nueva York, además del incremental en el estado de California. El resultado de este escenario fue una VAN de USD 193.948.993 (ver Anexo 28).

Al realizar el flujo de caja incremental, contrastando ambos escenarios, se encontró que en el flujo con estrategias se obtuvo un VAN incremental de USD 90.559.978, por lo que implementar todas las acciones de los planes genera valor para la compañía.

⁷ Por sus siglas en inglés: Capital Asset Pricing Model.

Capítulo XII. Consideraciones para mitigar el impacto negativo del COVID-19

1. Antecedentes

En diciembre de 2019, se desarrolló el brote de enfermedad por coronavirus, notificado por primera vez en Wuhan, China (Organización Mundial de la Salud [OMS] 2020). Un mes después, la OMS confirmó que se trata de un nuevo tipo de coronavirus llamado COVID-19 (El Mundo 2020). La expansión del coronavirus por el mundo no remite y la OMS la declara pandemia el 11 de marzo. Actualmente esta enfermedad alcanza más de 7 millones de casos (ver Anexo 29). El impacto en la economía mundial puede aumentar dependiendo del alcance de la propagación geográfica del virus. Sin embargo, la pandemia ya ha tenido un impacto negativo en la economía mundial en su conjunto (ver Anexo 30).

2. Plan de crisis

Para la empresa Guayakí, la ejecución de un plan de crisis ante la Pandemia del Covid-19 lo hace visible en el entorno empresarial como una empresa preocupada en la continuidad del negocio considerando la operatividad, capacidad, disponibilidad y continuidad de sus servicios. Ante ello es necesario responder de manera oportuna y diligente ante los diversos escenarios que se puedan presentar como posible impacto negativo para la empresa.

2.1 Periodo del plan de crisis

El gobierno de Estados Unidos dictó el régimen de aislamiento social obligatorio desde el 16 de marzo de 2020 como medida preventiva para mitigar el incremento de contagios y con ello el colapso del sistema sanitario, tal como se veía por ese entonces en Europa. Estados Unidos está invirtiendo en la búsqueda de la vacuna contra el Covid-19 y espera obtenerla a fines de octubre de 2020.

En ese sentido, se presenta una metodología estructurada con el objetivo de reanudar los procesos y actividades críticas del negocio de Guayakí en el corto plazo, ante una interrupción de servicios o desastre natural, como el escenario presentado bajo la pandemia de Covid-19. Esta metodología se aplicará durante el periodo mayo – octubre 2020.

2.2 Objetivos del plan de crisis

Los objetivos del plan de crisis de Guayakí son los siguientes:

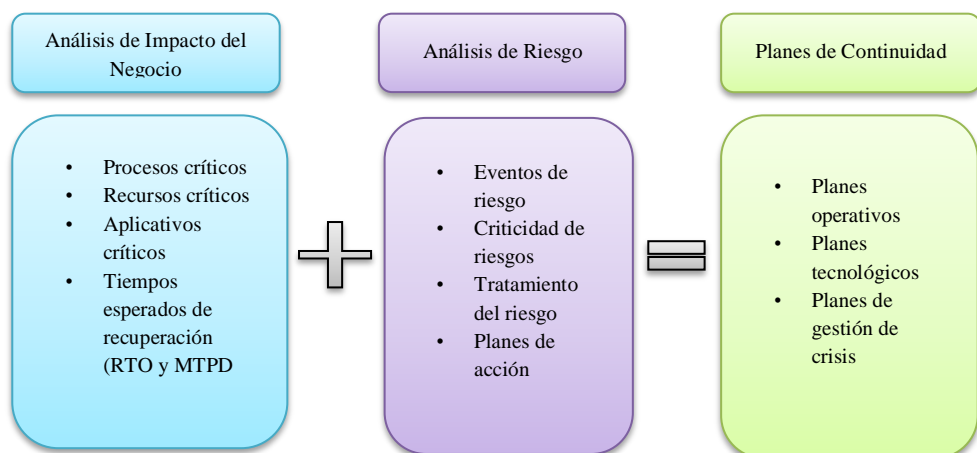
- Preservar la salud de los colaboradores, proveedores y socios estratégicos (ver Anexo 31)
- Reanudar las operaciones normales de producción
- Minimizar el impacto económico del Covid-19 aprovechando las propiedades de los polifenoles de la yerba mate, principalmente las que son desinfectantes y antiinflamatorias de las mucosas digestivas y respiratorias (Super Campo 2020).

2.3 Principales líneas estratégicas del plan de crisis

Las principales líneas estratégicas del plan de crisis de Guayakí comprende lo siguiente (ver Gráfico 7).

- Análisis de impacto del negocio (BIA): es la metodología que permite identificar los procesos, recursos y sistemas críticos, así como los tiempos de recuperación esperados por el negocio (RTO⁸ y MTPD⁹).
- Análisis de riesgos: es la metodología que permite identificar los eventos y las criticidades de los riesgos para elaborar sus tratamientos y planes de acción.
- Plan de continuidad: permite identificar y elaborar los planes operativos tecnológicos y de gestión de crisis.

Gráfico 7. Plan de crisis de Guayakí



Fuente: Elaboración propia, 2020.

⁸ RTO: Tiempo de recuperación objetivo

⁹ MTPD: Tiempo máximo tolerable de disrupción

Los tipos de planes a considerar para la continuidad del negocio son los siguientes:

- Planes de emergencia: tendrán como alcance salvaguardar las vidas humanas, sobre todo, considerando los protocolos de cuidado personal en la base de California, la planta de procesamiento y los servicios tercerizados.
- Planes de recuperación de desastres de tecnología: tendrán como alcance la recuperación de la continuidad de los servicios tecnológicos de Guayakí, considerando para ello los recursos propios y servicios tercerizados. Se debe considerar la ejecución de un DRP¹⁰ tecnológico.
- Planes de continuidad operativa: tendrán como alcance recuperar los procesos y servicios operativos del negocio considerando para ello la ejecución de un PCN¹¹.
- Plan de gestión de crisis: tendrá como alcance las pautas de actuación para operar en situaciones de crisis y desastres, para lo cual se apoyará en la información de los diversos planes de continuidad y el impacto del evento sobre la empresa, sus colaboradores y clientes.

3. Escenarios del plan de crisis

Sobre la base de la coyuntura global de la pandemia de Covid-19, se presentan tres escenarios para Guayakí, sobre los cuales se deberán de gestionar los posibles costos e impactos:

- Salud del personal: en los tres escenarios a presentar se estima el gasto de un millón de dólares para garantizar la integridad de los colaboradores, proveedores y socios de la empresa.
- Ventas: debido a las medidas de seguridad y coyuntura social a nivel global, se reducen las proyecciones de ventas.
- Costos de producción: estos se relacionan con las proyecciones de ventas.

3.1 Escenario moderado

Se considera los siguientes datos en el escenario moderado (ver Tabla 23):

Tabla 23. Escenario moderado

Afectación en	Evento	Impacto	Mitigación
Salud de personal	Contagios asintomáticos - fase leve.	Humana: incremento moderado de esfuerzos en cuida de su personal. Reputacional: impacto positivo para la empresa. Económico: incremento del 5% en gastos de personal.	Humana: implementar un centro de salud ocupacional en la planta de Guayakí. Reputacional: declaración pública de acciones tomadas por Guayakí. Económico: aprobación de ejecución de gastos.

¹⁰ DRP: Plan de recuperación ante desastres

¹¹ PCN: Plan de continuidad de negocio

Afectación en	Evento	Impacto	Mitigación
Ventas	Disminución de ventas de 60 % en California y 95 % en los nuevos estados durante 2020	Reducción de ingresos e incremento de inventarios	Distribución de excedente de inventarios a los colaboradores de Guayakí y distribución gratuita en los nuevos estados.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las acciones presentadas para salud de personal se replican en los escenarios optimista y pesimista considerando que las medidas para preservar la salud de los colaboradores serán realizadas como medida prioritaria para la continuidad de la empresa Guayakí.

3.2 Escenario optimista

Se considera los siguientes datos en el escenario optimista (ver Tabla 24).

Tabla 24. Escenario optimista

Afectación en	Evento	Impacto	Mitigación
Ventas	Disminución de ventas de 50 % en California y 80 % en los nuevos estados durante 2020	Reducción de ingresos e incremento de inventarios	Distribución de excedente de inventarios a los colaboradores de Guayakí y distribución gratuita en los nuevos estados.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.3 Escenario pesimista

Se considera los siguientes datos en el escenario pesimista (ver Tabla 25).

Tabla 25. Escenario pesimista

Afectación en	Evento	Impacto	Mitigación
Ventas	Disminución de ventas de 70 % en California y 100 % en los nuevos estados durante 2020	Reducción de ingresos e incremento de inventarios.	Distribución de excedente de inventarios a los colaboradores de Guayakí y distribución gratuita en los nuevos estados

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Escenarios económicos

A continuación, se presentan los flujos económicos proyectados para cada escenario.

4.1 Escenario moderado

En la Tabla 26, se presenta el escenario moderado.

Tabla 26. Escenario moderado (en miles de dólares)

	Moderado				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas California	24,000	37,980	54,944	76,922	89,230
Ventas netas nuevos estados	2,588	15,056	5,158	102,117	174,988
Ventas netas totales	26,588	53,036	60,102	179,040	264,218
Costos de ventas California	13,680	20,889	30,219	41,538	47,292
Costos de ventas nuevos estados	1,553	9,033	3,043	59,228	99,743
Costos de ventas totales	15,233	29,922	33,263	100,766	147,035
Utilidad Bruta	11,355	23,113	26,840	78,274	117,183
Margen Utilidad Bruta	43%	44%	45%	44%	44%
Gastos de ventas (mktg)	210	525	470	450	425
Gastos administrativos	21,342	22,787	26,815	32,501	37,777
Utilidad Neta	- 10,197	- 199	- 446	45,323	78,981
Depreciación	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439
Flujo de caja económico	- 7,758	2,240	1,993	47,762	81,420
COK	8.63 %				
VAN	84.442				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.2 Escenario optimista

En la Tabla 27, se presenta el escenario optimista.

Tabla 27. Escenario optimista (en miles de dólares)

	Optimista				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas California	30,000	63,300	68,681	76,922	89,230
Ventas netas nuevos estados	10,351	75,279	103,157	136,157	174,988
Ventas netas totales	40,351	138,579	171,838	213,079	264,218
Costos de ventas California	17,100	34,815	37,774	41,538	47,292
Costos de ventas nuevos estados	6,211	45,167	60,863	78,971	99,743
Costos de ventas totales	23,311	79,982	98,637	120,509	147,035
Utilidad Bruta	17,041	58,597	73,201	92,570	117,183
Margen Utilidad Bruta	42%	42%	43%	43%	44%
Gastos de ventas (mktg)	263	525	470	450	425
Gastos administrativos	21,342	22,787	26,815	32,501	37,777
Utilidad Neta	- 4,564	35,285	45,915	59,619	78,981
Depreciación	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439
Flujo de caja económico	- 2,125	37,724	48,354	62,058	81,420
COK	8.63 %				
VAN	166.133				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3 Escenario pesimista

En la Tabla 28, se presenta el escenario pesimista.

Tabla 28. Escenario pesimista (en miles de dólares)

	Pesimista				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas California	18,000	25,320	34,340	46,153	62,461
Ventas netas nuevos estados	-	7,528	20,631	40,847	69,995
Ventas netas totales	18,000	32,848	54,972	87,000	132,456
Costos de ventas California	10,260	13,926	18,887	24,923	33,104
Costos de ventas nuevos estados	-	4,517	12,173	23,691	39,897
Costos de ventas totales	10,260	18,443	31,060	48,614	73,001
Utilidad Bruta	7,740	14,405	23,912	38,386	59,454
Margen Utilidad Bruta	43%	44%	43%	44%	45%
Gastos de ventas (mktg)	158	525	470	450	425
Gastos administrativos	21,342	22,787	26,815	32,501	37,777
Utilidad Neta	- 13,760	- 8,907	- 3,373	5,435	21,253
Depreciación	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439
Flujo de caja económico	- 11,321	- 6,468	- 934	7,874	23,692
COK	8,63 %				
VAN	4.687				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Consideraciones

Para la empresa Guayakí, la seguridad y el bienestar de sus empleados es primordial, según se enfatiza en la declaración del 18 de marzo de 2020 respecto a la pandemia de COVID-19 (Guayakí 2020b). Por ello, en principio, se sugiere desarrollar estrategias enfocadas a los colaboradores de Guayakí y a sus proveedores de yerba mate orgánica de las comunidades nativas (ver Anexo 31).

Guayakí tiene pleno conocimiento de la importancia y criticidad que representa sus proveedores e identifica y cataloga a las comunidades de la Mata Atlántica como proveedores críticos y vulnerables ante un escenario de contagio con el virus del COVID-19, dada la distancia que existe con los principales centros médicos, los costos del tratamiento y los cuidados necesarios que ello representa en la familia y en la comunidad; es por este motivo que la empresa Guayakí deberá redoblar los protocolos de salud y bioseguridad en el proceso de acopio de yerba mate que se realizan en este sector, garantizando así que dicho proceso no se convierta en el causante del contagio del virus para la comunidad.

6. Reajuste del tamaño de la compañía

Como propuesta de reajuste del tamaño de la compañía, se presenta lo siguiente:

- Disminuir los sueldos del personal en 30 % y de los ejecutivos en 50 % y ofrecer participación futura en las utilidades, como se hizo en 2003
- Reducir el coste de las suscripciones en *software* no esencial de cuotas anuales a mensuales

7. Reposicionamiento del producto

Como propuesta de reposicionamiento del producto, se presenta lo siguiente:

- Reforzar la propuesta de valor del producto a todos los clientes
- Mantener el interés de Los clientes actuales y fomentar el uso y consumo de los productos entre ellos
- Incrementar la publicidad de las propiedades de los productos de Guayakí destacando las propiedades de la Yerba Mate al sistema inmunológico

8. Rediseño de las estrategias de marketing y ventas

Como rediseño de las estrategias de marketing y ventas, se presenta lo siguiente:

- Una estrategia de marketing que considere los cuidados preventivos frente al COVID-19
- Maximizar la presencia digital a través de nuevas estrategias digitales incluyendo el envío a domicilio
- Una estrategia de venta con enfoque prioritariamente digital

9. Conclusiones

- Para la empresa, es fundamental el cuidado de los recursos humanos tanto de las personas que laboran de manera directa como los proveedores y terceros, como es el caso de las comunidades de la Mata Atlántica.
- La empresa ha puesto principal foco de atención en el proceso de acopio de las hojas de Yerba Mate, por lo cual ha debe desplegar los protocolos sanitarios, así como los de bioseguridad, en el trayecto de recolección, traslado, acopio y exportación; ello soportado en los principios de la empresa y la propia categoría de empresa B.
- Guayakí deberá posponer temporalmente su objetivo de crecimiento y deberá reorientarse durante el periodo de pandemia para establecer sus nuevos objetivos y alcanzar sus estimados en el menor tiempo posible.

Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, luego de realizar el planeamiento estratégico para la empresa Guayakí para el periodo 2020 al 2024, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones

- Se concluye, que no será necesario la creación de una segunda planta de producción tal como se sugería en el caso, identificando que la problemática no está en la capacidad de producción sino en la capacidad de acopio tradicional del principal insumo dentro del bosque de la Mata Atlántica.
- Las emisiones de carbono no son un problema para la empresa, tal como se indicó en el caso, demostrando que tienen valores positivos al compensar las emisiones versus las capturas de CO₂, sin embargo, se sigue apostando por envases biodegradables y gestión de la cadena de producción y comercialización más limpia.
- El segmento de mercado de Guayakí está conformado por millennials, también conocidos como la Generación Y. La clave para ganar y retener la fidelidad y confianza de este grupo demográfico es seguir ofreciendo un producto de calidad con propiedades e ingredientes naturalmente saludables.
- El segmento de mercado identificado para Guayakí es consciente y, por lo general, toma decisiones positivas sobre los productos que compran pensando siempre en reducir el impacto negativo de la huella de carbono. En este contexto, el modelo de negocio de Guayakí trabaja fuertemente en la regeneración de los ecosistemas.
- El mercado de soft drinks y su subcategoría de bebidas energéticas es sumamente atractivo y presenta oportunidades de crecimiento en la medida que se oriente hacia la creación de productos con base orgánica natural.
- Se concluye que Guayakí debe continuar con la expansión de sus operaciones en los Estados Unidos considerando el análisis de mercado realizado en el presente trabajo, el cual contempla mantener los principios de empresa B.

2. Recomendaciones

- Implementar el presente plan estratégico considerando el impacto del Covid-19, bajo el escenario moderado.
- Mantener y promover la cultura de Guayakí sin perder sus principios de empresa B, garantizando la calidad y compromiso ofrecido hacia todos sus *stakeholders*.
- Consolidar las relaciones comerciales con los proveedores de yerba mate de la Mata Atlántica, para asegurar la sostenibilidad de dichos bosques y la reserva de la yerba mate.
- Incrementar el número de alianzas y convenios con proveedores de envases biodegradables para controlar el efecto de la huella de carbono.
- Realizar un estudio de mercado a fin de identificar estados semejantes a Nueva York, California y Carolina del Norte con *millennials* de alto poder adquisitivo a fin de expandir el negocio en un largo plazo y sin descuidar el fortalecimiento de su presencia en los estados actuales.
- Diversificar los canales de comercialización de Guayakí a fin de tener una fuerte presencia en el mercado norteamericano.

Bibliografía

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID] (2006). *Welcome Yerba Mate. La novedad en el mundo de las infusiones*. Washington: USAID. Fecha consulta: 20/11/2019. Disponible en:
https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/yerba_mate.pdf
- Angus, Alison, y Westbrook, Gina (2019). “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019”. En: *FedEx*. Fecha de consulta: 22/10/2019. <<https://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>>
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- B Corp Climate Collective (2019). “Net Zero 2030”. En: *B Corp Climate Collective*. Fecha de consulta: 12/05/2019. <<https://www.bcorpclimatecollective.org/net-zero-2030>>
- Barney, J. B., y Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5ª ed. Boston: Pearson.
- Bedford, Emma (2020a). “Energy drinks market in the U.S. - statistics & facts”. En: *Statista*. Fecha de consulta: 12/12/2018. <<https://www.statista.com/topics/1687/energy-drinks/>>
- Bedford, Emma (2020b). “Market share of leading energy drink brands in the United States in 2020, based on dollar sales”. En: *Statista*. <<https://www.statista.com/statistics/306864/market-share-of-leading-energy-drink-brands-in-the-us-based-on-case-volume-sales/>>
- Black, Richard (2010). “¿Es tan contaminante la producción de carne?”. En: *BBC Mundo*. 24 de marzo de 2010. Fecha de consulta: 11/01/2019.
<https://www.bbc.com/mundo/ciencia_tecnologia/2010/03/100324_1140_carne_calentamiento_onu_wbm>
- Cillufo, Anthony, y D’Vera Cohn (2017). “10 demographic trends shaping the U.S. and the world in 2017”. En: *Pew Research Center*. 27 de abril. Fecha de consulta: 05/04/2019. <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/27/10-demographic-trends-shaping-the-u-s-and-the-world-in-2017/>>
- Comisión Bruntland (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Washington: Organización de las Naciones Unidas. Fecha de consulta: 13/11/2019. Disponible en:
http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

El Mundo (2020). “Mapa del coronavirus: expansión en cifras del Covid-19 en el mundo”. En: *El Mundo*. Fecha de consulta 11/06/2020. <<https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2020/03/02/5e5cd4ebfc6c83632e8b4644.html>>

Fundación Vida Silvestre Argentina y Fondo Mundial para la Naturaleza [WWF] (2017). *State of the Atlantic Forest: Three Countries, 148 Million People, One of the Richest Forests on Earth*. Puerto Iguazú: WWF. Fecha de consulta: 25/05/2019. <http://awsassets.wwf.ar/panda.org/downloads/saf_2017_baja.pdf>

Global Impact Investing Network [GIIN] (2020). “Guayakí Sustainable Rainforest Products”. En: *Global Impact Investing Network*. Fecha de consulta: 13/07/2019. <<https://thegiin.org/research/profile/Guayakí-sustainable-rainforest-products>>

Guayakí (2020a). Informe de Impacto Global 2019. Fecha de publicación 30/04/2020. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://Guayakí.com/regeneration/impact-report-2019/>>

Guayakí (2020b). “Guayakí Covid-19 Statement”. En *Guayakí*. Fecha de consulta: 20 de abril de 2020. <<https://guayaki.com/guayaki-coronavirus-statement/>>

Guayakí (2018). *SKS-155. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*. Sebastopol: Guayakí.

Guayakí (2017). *Come to Life & Regenerate. Global Impact Report 2017-2018*. Fecha de consulta: 10/10/2019. <<http://guayaki.com/wp-content/uploads/2019/12/guayaki-global-impact-report.pdf>>

Guayakí (2016). *Retail Specification Sheet. Region: Continental US*. Sebastopol: Guayakí.

Gil, Julieta (2016). “El embajador del mate en EE.UU”. En: *Forbes Argentina*. 11 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 18/02/2019. <<http://www.forbesargentina.com/el-embajador-del-mate-en-ee-uu/>>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., y R. E. Hoskisson (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. 11ª ed. Ciudad de México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de la Yerba Mate [INYM] (2019). “Estadísticas. Informe Mensual del Sector Yerbatero”. *Instituto Nacional de la Yerba Mate*, fecha de consulta: 12/02/2019. <<https://www.inym.org.ar/publicaciones/estadisticas/>>

Kiersz, Andy (2019). “Here's the town in every state with the most millennials”. En: *Business Insider*. 13 de enero. Fecha de consulta: 15/04/2019. <<https://www.businessinsider.com/top-millennial-towns-in-every-state-map-2019-1>>

Klaber, A., Marquis, C., y Thomason, B. (2010). “B Lab: Building a new sector of the economy”. *Harvard Business School*. Fecha de consulta: 15/02/2019. <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39332>>

Naturgy (s. f.). *Huella ambiental*. Fecha de consulta: 10/01/2019. <https://www.naturgy.com/sostenibilidad/medio_ambiente/huella_ambiental>

Navarro, Javier (2017). “Definición de bebida energizante”. En *Definición ABC*. Fecha de consulta: 06/09/2019. <<https://www.definicionabc.com/salud/bebida-energizante.php>>

Nielsen (2018a). “Was 2018 the year of the influential sustainable consumer?”. En: *Nielsen*. 17 de diciembre. Fecha de consulta: 07/04/2019.
<<https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/was-2018-the-year-of-the-influential-sustainable-consumer.html>>

Nielsen (2018b). “Millennials on millennials: U.S. shopping insights in a new era”. En *Nielsen*. Fecha de consulta: 15/04/2019.
<<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/millennials-on-millennials-us-shopping-insights-in-a-new-era/>>

Non-GMO Project (s. f. a). *Non-GMO Project Verified*. Fecha de consulta: 12/01/2019.
<<https://www.nongmoproject.org/about/>>

Non – GMO Project (s. f. b). “Participating Retailers”. En *Non-GMO Project*. Fecha de consulta: 12/01/2019.
<<https://www.nongmoproject.org/find-non-gmo/participating-retailers/?type=retailers/>>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (s. f.). “¿Qué es comercio justo?”. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*, fecha de consulta: 22/10/2019. <<http://www.fao.org/3/ad818s/ad818s04.htm>>

Organización Internacional de Estandarización [ISO] (2010). “ISO 26000:2010(es). Guía de responsabilidad social”. *Organización Internacional de Estandarización*, fecha de consulta: 10/10/2019. <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>>

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). “Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). *Organización Mundial de la Salud*, fecha de consulta: 11/06/2020.
<<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>

Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México: Pirámide.

Rowe, H., Mason, R., y Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Reading: Addison-Wesley.

Russo, Michael V., y Crooke, Michael (2016). “Guayakí: securing supplies, strengthening the mission”. En *Oikos International*. Fecha de consulta: 27/11/2019. Disponible en: <<https://oikos-international.org/publications/guayaki/>>

Santander (2020). “Estados Unidos: Política y economía”. En *Santander Trade*. Fecha de consulta: 18/06/2019. <<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>

Sistema B. (s. f. a). “Beneficios y oportunidades para empresas B”. En: *Sistema B*. Fecha de consulta: 19/05/2019. <<https://sistemab.org/en/beneficios-y-oportunidades-de-empresas-b/>>

Sistema B (s. f. b). “Empresas B – Paraguay”. En *Sistema B*. Fecha de consulta: 15/04/2019.
<<https://sistemab.org/paraguay/>>

Sistema B (s. f. c). “Empresas B – Brasil”. En *Sistema B*. Fecha de consulta: 15/04/2019.
<<https://sistemab.org/brasil/>>

Sistema B (s. f. d). “Empresas B – Argentina”. En *Sistema B*. Fecha de consulta: 15/04/2019.
<<https://sistemab.org/argentina/>>

Sostenibilidad (s.f.). *Huella de carbono*. Fecha de consulta: 10/01/2019.
<<https://www.sostenibilidad.com/cambio-climatico/claves-para-entender-la-huella-de-carbono/>>

Statista (2020). “Ranking de los países que emitieron más dióxido de carbono (CO₂) en 2018, según su repercusión sobre las emisiones globales totales”. En *Statista*. Fecha de consulta: 11/02/2019. <<https://es.statista.com/estadisticas/600677/principales-emisores-de-dioxido-de-carbono-en-el-mundo--por-pais/>>

Statista (2018). *Millennials in the U.S*. Hamburgo: Statista. Fecha de consulta: 25/05/2019.
<<https://www.statista.com/study/27367/millennials-in-the-us/>>

Statista (s. f.). *Energy Drinks*. Hamburgo: Statista.

Sistema de Clasificación de Industrias Norte Americanas (NAICs). Fecha de consulta 20/03/2020. Disponible en:
<https://siccode.com/business/red-bull-north-america-inc>

Super Campo (2020). “Beneficios saludables del mate en la cuarentena”. En *Super Campo*. 6 de junio de 2020. Fecha de consulta: 23/01/2019.
<<http://supercampo.perfil.com/2020/06/beneficios-saludables-tomar-mate-cuarentena/>>

Última Hora (2018). “Paraguay produce 40.000 toneladas de yerba mate al año”. En: *Última Hora*. 11 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 18/02/2019.
<<https://www.ultimahora.com/paraguay-produce-40000-toneladas-yerba-mate-al-ano-n2772841.html>>

US Government Revenue (2019). “State Tax Rank. PIB per cápita Estados Unidos (Estados) States Tax Rank for 2019 - ChartsCompare and rank State, Local Government Revenues by state from US Census Bureau data”. En: *US Government Revenue*. Fecha de consulta: 12/04/2019.
<https://www.usgovernmentrevenue.com/state_tax_rank>

Veritrade (2019). “GUAYAKÍ SA con RUC: 1385 de Paraguay - Exportaciones e Importaciones”. En: *Veritrade*. Fecha de consulta: 13/04/2019.
<<https://www.veritradecorp.com/es/paraguay/importaciones-y-exportaciones-Guayakí-sa/ruc-1385>>

Worldblue (2020). “Guayakí Yerba Mate. A WorldBlu certified freedom-centered organization”.
En: *Worldblue*. Fecha de consulta: 09/03/2019. <<https://www.worldblu.com/Guayakí-yerba-mate>>

Anexos

Anexo 1. Indicadores de crecimiento

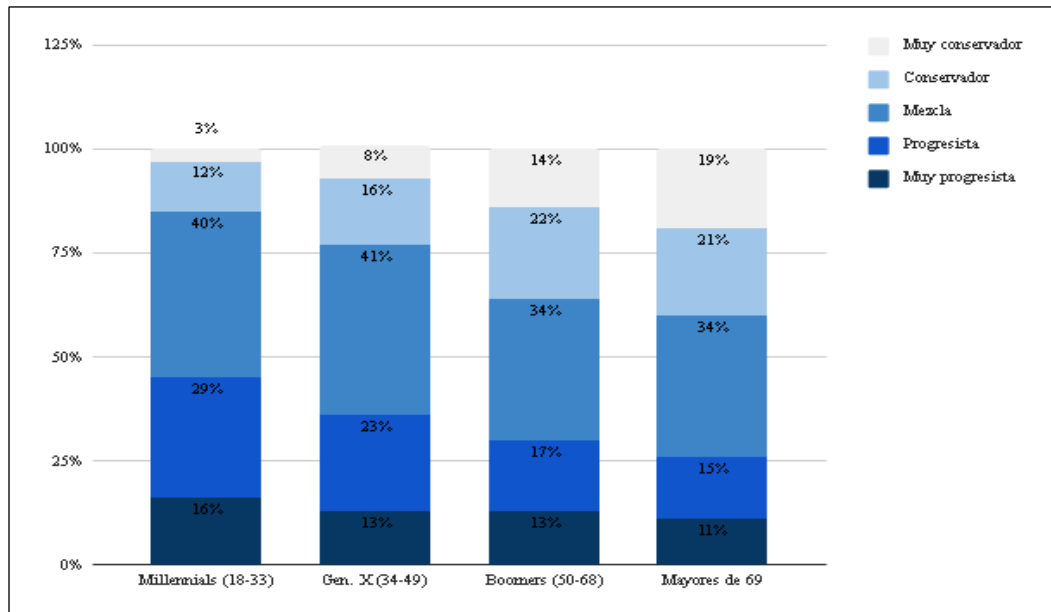
Indicadores de crecimiento	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)	2020 (e)
PIB (miles de millones de USD)	18.707,15	19.485,40e	20.513,00	21.482,41	22.289,31
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,6	2,2e	2,9	2,5	1,8
PIB per cápita (USD)	57.815	59.792e	62.518	65.062	67.082
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,9	-4,0	-5,1	-5,6	-5,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	106,8	105,2	106,1	107,8	110,0
Tasa de inflación (%)	1,3	2,1	2,4	2,1	2,3
Tasa de paro (% de la población activa)	4,9	4,4	3,8	3,5	3,4
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-432,87	-449,14e	-515,75	-652,13	-709,42
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-2,3	-2,3e	-2,5	-3,0	-3,2

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018

Nota: (e) Datos estimados

Fuente y elaboración: Santander Trade, 2020.

Anexo 2. Cuadro resumen de ideologías según generación



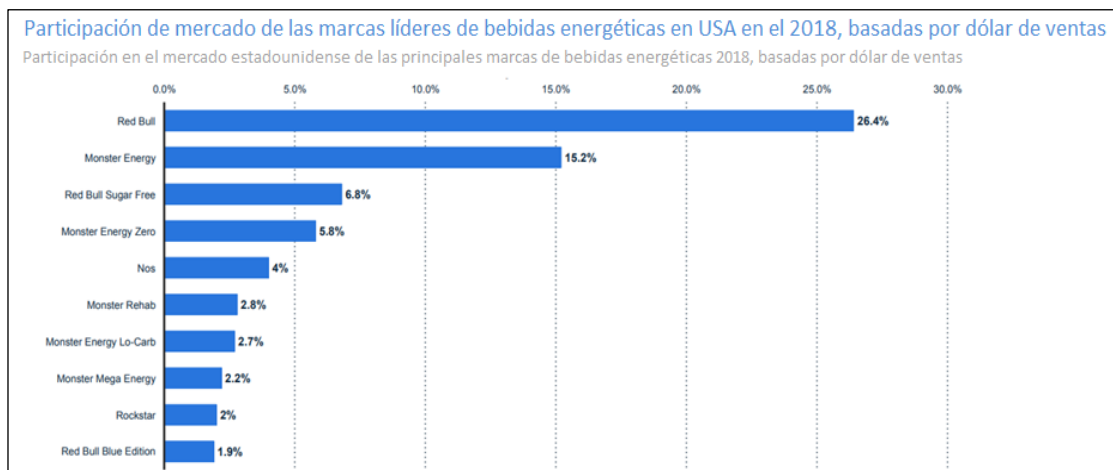
Fuente y elaboración: Cillufo y D'Vera, 2017.

Anexo 3. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2009.
Elaboración: Propia.

Anexo 4. Participación de mercado marcas líderes bebidas energéticas en Estados Unidos




Fuente y elaboración: Bedford, 2020b.

Anexo 5. Modelo de negocio Canvas 2020 – 2024

Asociaciones clave: - Fundadores del Grupo Semillas: Alex Pryor, David Karr, Michael Newton, Chris Mann y Stephen Karr. - Comunidades nativas productoras de yerba mate bajo sombra.	Actividades claves: - Alianza con comunidades nativas productoras de yerba mate orgánica bajo sombra. - Control de calidad.	Propuesta de valor: - Ofrecer a sus clientes productos a base de yerba mate elaborados bajo el modelo de negocio de regeneración de ecosistemas y comunidades productoras.	Relación con clientes: - Productos orgánicos a precios justos. - Concientización sobre el medio ambiente y desarrollo social.	Segmento de mercado: - <i>Millennials</i> o generación Y, hombres y mujeres entre los 24 y 37 años de edad, consumidores de productos orgánicos elaborados respetando los principios de sostenibilidad ambiental.
	Recursos clave: - <i>Know how</i> de A. Pryor. - Cadena de aprovisionamiento de yerba mate. - Incremento de ventas. - Colaboradores.		Canales de distribución: - Mayorista en Estados Unidos a través de las tiendas Walmart. - Ventas en línea a través de un catálogo virtual.	
Estructura de costos: - Costos de exportación de materia prima (yerba mate). - Planilla de colaboradores. - Capacitaciones a productores. - Publicidad.			Fuentes de ingresos: - Venta de productos a base de yerba mate. - Venta de calabazas y bombillas, fabricadas con materiales ecoamigables, como el bambú.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Canales de distribución – Guayakí



Guayaki Sustainable Rainforest Products, Inc.
RETAIL SPECIFICATION SHEET
Region: Continental US

6782 Sebastopol Ave., Suite 100 Sebastopol CA 95472
Tel: 888-GUAYAKI (888-482-9254) Fax: (707) 829-5329
Email: info@guayaki.com www.guayaki.com

PACKAGED SKU – YERBA MATE LINE				
UPC Codes	Case UPC	GTIN Case	Item Description	Item Qty weight/pkg per case
6-32432-96101-9		1-06-32432-96001-9	Traditional Mate, Loose (Bio-bag)	8oz / 6 case
6-32432-96303-7		1-06-32432-96303-4	1lb Loose Traditional Mate	1.1lbs/6 case
6-32432-96304-4		1-06-32432-96304-1	1lb Loose San Mateo Blend	1.1lbs/6 case
6-32432-96301-3			Bulk Traditional Mate, 5 Pound Loose	5 Pound/1 case
6-32432-96404-1			Bulk San Mateo Mate, 5 Pound Loose	5 Pound/1 case
6-32432-96402-7		1-06-32432-96402-4	Traditional mate Tea Bags, 75ct	7.93oz/6 case
6-32432-96201-6		1-06-32432-96201-3	Traditional Mate, Tea bags 25 ct	2.6oz / 6 case
HAND-CRAFTED GOURD GIFT PACK				
UPC Codes	Case UPC	GTIN Case	Item Description	Item Qty pc count/pkg per case
6-32432-96116-3			Gourd Gift Pack	6 pc/case
GUAYAKI BOTTLED YERBA MATE - GLASS 16 oz				
UPC Codes	Case UPC	GTIN Case	Item Description	Item Qty fl oz/pkg per case
6-32432-91100-7	6-32432-91601-9	1-06-32432-91100-4	Traditional Terere - 16oz. Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-91120-5	6-32432-91602-6	1-06-32432-91120-2	Mini Terere - 16oz. Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-91140-3	6-32432-91603-3	1-06-32432-91140-0	Raspberry Terere - 16oz. Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-91150-2	6-32432-91604-0	1-06-32432-91150-9	Unsweetened Terere - 16 oz Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-91160-1	6-32432-91605-7	1-06-32432-91160-8	Pomegranate Terere - 16 oz Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-91170-0	6-32432-91606-4	1-06-32432-91170-7	Tangerine Terere - 16oz Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-91180-9	6-32432-91607-1	1-06-32432-91180-6	Passion Terere - 16oz Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-92222-5	6-32432-92622-3	1-06-32432-92222-2	Peach Terere - 16 oz Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-91151-9	6-32432-91153-3	1-06-32432-91151-6	Unsweetened Hibiscus Lime Terere - 16 oz Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
6-32432-91152-6	6-32432-91154-0	1-06-32432-91152-3	Unsweetened Mini Lemon Terere - 16 oz Bottle/12 ct case	16 fl oz/12bottles
GUAYAKI ORGANIC ENERGY SHOTS - 2 oz				
UPC Codes	Case UPC	GTIN Case	Item Description	Item Qty fl oz/pkg per case
6-32432-81130-7	6-32432-81131-4		Line Tangerine ENERGY Shot	2 fl oz/12 bottles per pack
6-32432-81132-1			Line Tangerine Master Case 4 pack	48 units/4 -12 packs
6-32432-81130-8	6-32432-81121-5		Lemon ENERGY Shot	2 fl oz/12 bottles per pack
6-32432-81122-2			Lemon Master Case 4 pack	48 units/4 -12 packs
6-32432-81150-5	6-32432-81151-2		Wildberry Reishi Shot	2 fl oz/12 bottles per pack
6-32432-81152-9			Wildberry Reishi Shot Master Case 4 pack	48 units/4 -12 packs
GUAYAKI CANNED YERBA MATE - 15.5OZ Aluminum Can				
UPC Codes	Case UPC	GTIN Case	Item Description	Item Qty fl oz/pkg per case
6-32432-73777-5	6-32432-72777-6	1-06-32432-71777-4	Lemon Elation 15.5 oz CAN/12 ct case	15.5 oz/12 cans per case
6-32432-73777-3	6-32432-74777-4	1-06-32432-73777-2	Revel Berry 15.5 oz CAN/12 ct case	15.5 oz/12 cans per case
6-32432-70877-5	6-32432-76777-2	1-06-32432-75777-0	Enlighten Mini 15.5 oz CAN/12 ct case	15.5 oz/12 cans per case
6-32432-72877-3	6-32432-71877-4	1-06-32432-70877-2	Bluephoria 15.5 oz CAN/12 count case	15.5 oz/12 cans per case
	6-32432-73877-2	1-06-32432-73877-0	Orange Exuberance 15.5 oz CAN/12 count case	15.5 oz/12 cans per case
GUAYAKI CANNED SPARKLING YERBA MATE - 12 oz Aluminum Can				
UPC Codes	Case UPC	GTIN Case	Item Description	Item Qty fl oz/pkg per case
6-32432-33330-4	6-32432-33315-1	1-06-32432-33310-3	Sparkling Yerba Mate Classic Gold/12 ct case	12 fl oz/12 cans per case
6-32432-33320-5	6-32432-33335-9	1-06-32432-33330-1	Sparkling Yerba Mate Cranberry Pomegranate/12 ct case	12 fl oz/12 cans per case
	6-32432-33325-0	1-06-32432-33320-2	Sparkling Yerba Mate Grapefruit Ginger/12 ct case	12 fl oz/12 cans per case

Fuente y elaboración: Guayakí, 2016.

Anexo 7. Cadena de valor

Infraestructura				
Cuenta con una estructura organizacional empresarial, una gerencia especializada en todas sus áreas y un director especializado en el sector.				
Gestión de Recursos humanos (desde que recepciona la materia prima hasta que sale el producto)				
Motivación a empleados sobre los objetivos de la Guayakí. / Cultura / Capacitación / Como logro el desarrollo del personal				
Desarrollo Tecnológico				
Soporte en sistemas de información para gestión de empresas B.				
Abastecimiento				
Almacenamiento adecuado del inventario para garantizar la conservación de la yerba mate.				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios Posventa
- Aseguramiento de los insumos mediante alianzas estratégicas con las comunidades productoras de yerba mate.	- Procesamiento y empaque de la yerba mate, siguiendo estándares de calidad.	-Transporte de productos y convenios con supermercados y universidades.	- Certificación como empresa B. - Verificación del Non GMO Project. - Primera yerba mate certificada en comercio justo.	- Talleres para concientizas a sus clientes sobre la preservación de la selva. - Promoción del uso de bombillas (sorbetes) de bambú.

Fuente: Elaboración propia, 2019.



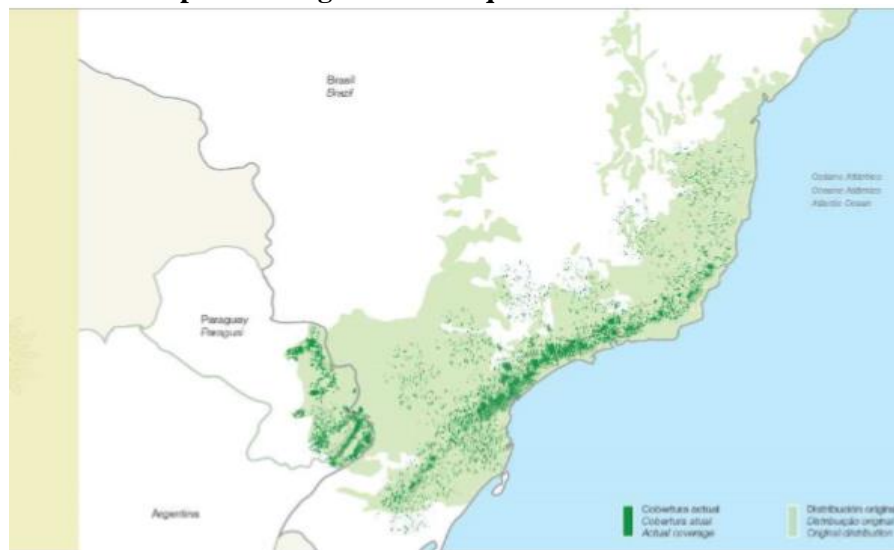
Anexo 8. Cuadro proyectado de ventas vs. producción

\$ 180,019.6 \$ 1,687.7 \$ 90,009.8								
Año	Ventas (millones de dólares)	% crecimiento en ventas	Toneladas	Hectáreas	Familias	Factor	Hectáreas	Toneladas
1997	\$40,000.00	256%	-	-	-	-	-	-
1998	\$178,000.00	85%	-	-	-	-	-	-
1999	\$329,300.00	85%	-	-	-	-	-	-
2000	\$609,205.00	85%	-	-	-	-	-	-
2001	\$1,127,029.25	86%	-	-	-	-	-	-
2002	\$2,100,049.95	35%	-	-	-	-	-	-
2003	\$2,835,067.44	35%	-	-	-	-	-	-
2004	\$3,827,341.04	25%	-	-	-	-	-	-
2005	\$4,784,176.30	25%	-	-	-	-	-	-
2006	\$5,980,220.37	22%	-	-	-	-	-	-
2007	\$7,307,829.30	62%	-	-	-	-	-	-
2008	\$11,809,452.14	8%	-	-	-	-	-	-
2009	\$12,754,208.32	9%	-	-	-	-	-	-
2010	\$13,902,087.06	11%	-	-	-	-	-	-
2011	\$15,361,806.21	14%	-	-	-	-	-	-
2012	\$17,435,650.04	20%	-	-	-	-	-	-
2013	\$20,835,601.80	30%	-	-	-	-	-	-
2014	\$27,002,939.93	41%	150	16,000	300	0x	-	-
2015	\$38,074,145.31	29%	212	22,560	423	-	-	-
2016	\$49,115,647.45	22%	273	29,102	546	-	-	-
2017	\$60,068,436.83	21%	450	48,000	600	2x	-	-
2018	\$72,682,808.56	24%	404	43,067	807	-	-	-
2019	\$90,126,682.62	24%	501	53,403	1,001	-	-	-
2020	\$111,757,086.45	24%	621	66,219	1,242	4x	144,000	1,350
2021	\$138,578,787.19	24%	770	82,112	1,540	-	-	-
2022	\$171,837,696.12	24%	955	101,819	1,909	-	-	-
2023	\$213,078,743.19	24%	1,184	126,255	2,367	8x	432,000	4,050
2024	\$264,217,641.55	24%	1,468	156,556	2,935	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2019.

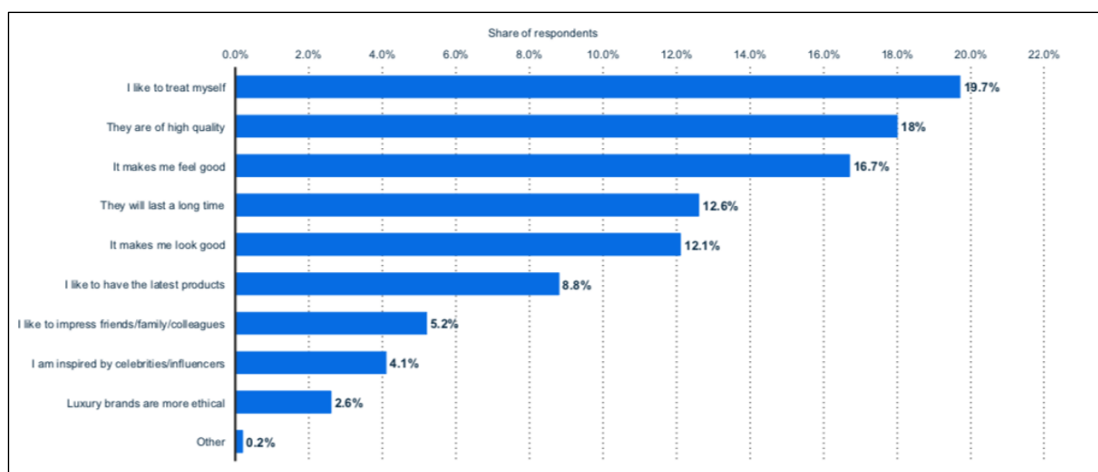
Anexo 9. Análisis de recursos y capacidades. Recursos

Superficie actual vs. Superficie original del Bosque Atlántico



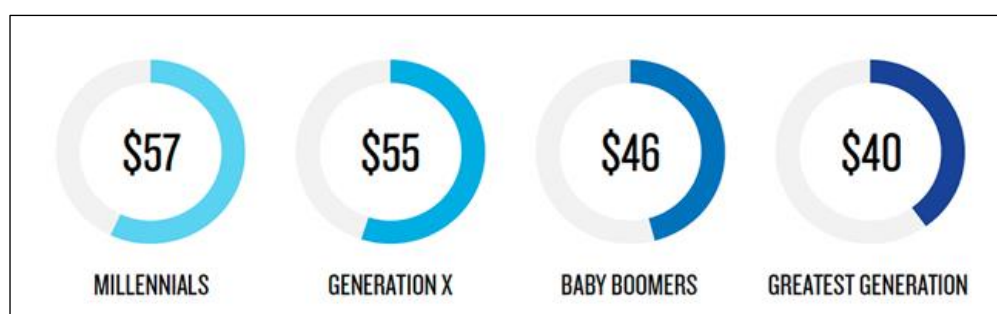
Fuente y elaboración: Fundación Vida Silvestre Argentina y Fondo Mundial para la Naturaleza [WWF], 2017.

Anexo 10. Principales razones de gastos de los *millennials*



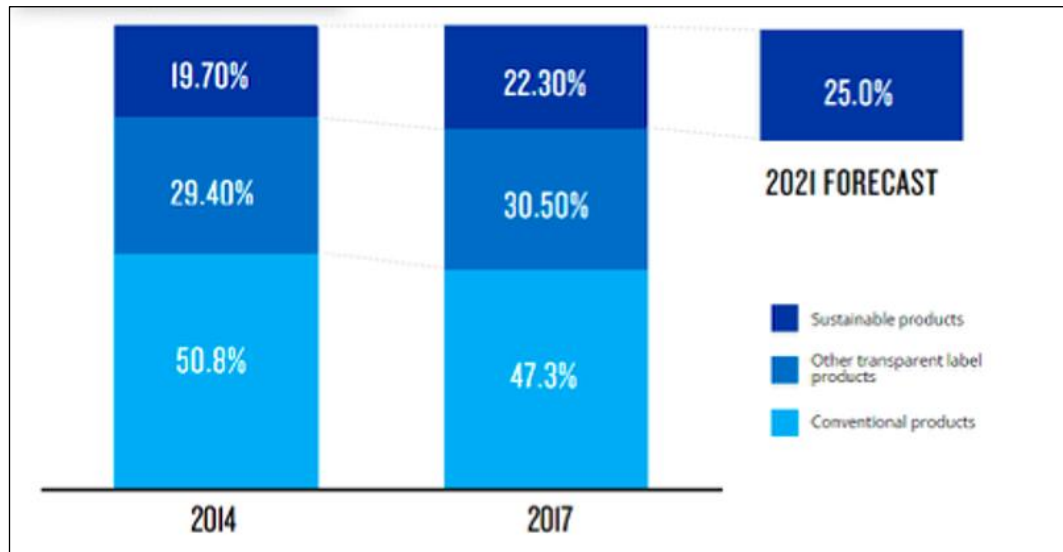
Fuente y elaboración: Statista, 2018.

Anexo 11. Dólares gastados por salidas de compras



Fuente y elaboración: Nielsen, 2018b.

Anexo 12. Porcentaje distribución de ventas por tipo de productos



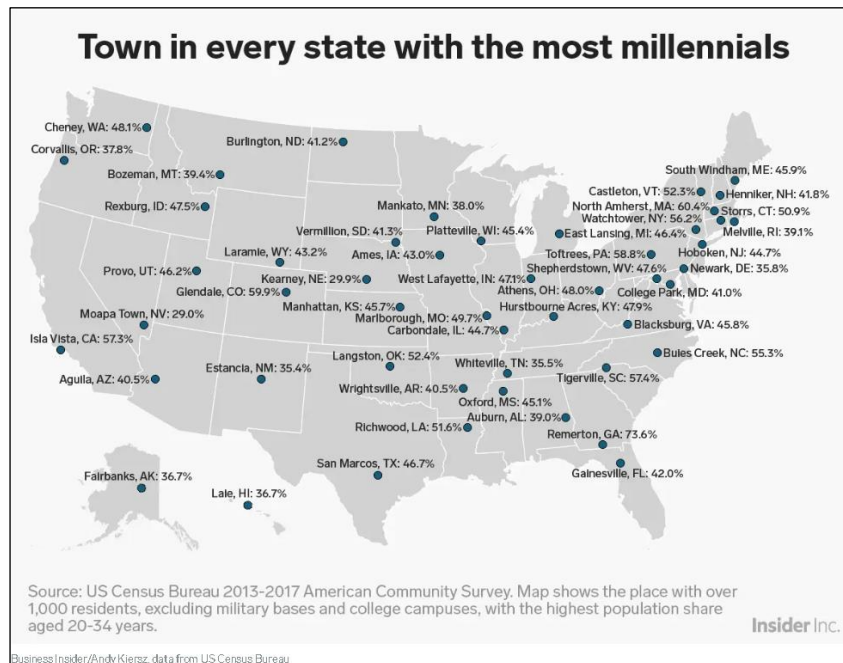
Fuente y elaboración: Nielsen, 2018a.

Anexo 13. Proyección de ventas de productos sostenibles en los Estados Unidos



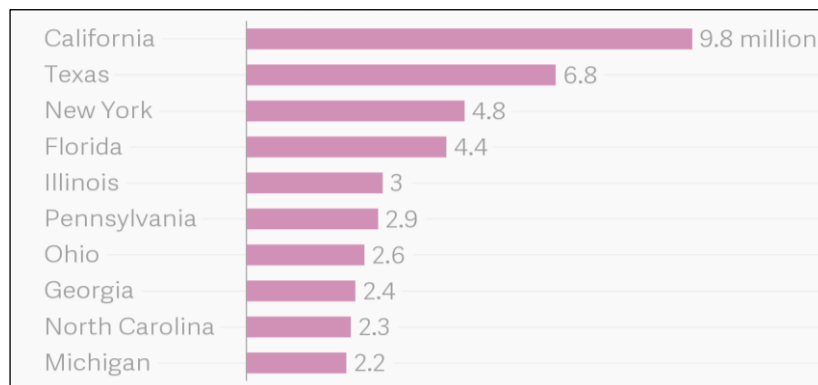
Fuente y elaboración: Nielsen, 2018a.

Anexo 14. Ciudades de Estados Unidos con mayor concentración de *millennials*



Fuente: Kiersz, 2019.

Anexo 15. Estados de Estados Unidos con mayor número de *millennials*



Fuente y elaboración: Statista, 2018.

Anexo 16. Estados de Estados Unidos con población con mayor poder adquisitivo

State	State Revenue	Local Revenue	State and Local Revenue ^Δ
Mississippi	11.10%	7.71%	18.81% <i>more</i>
New York	8.65%	8.75%	17.40% <i>more</i>
West Virginia	11.85%	5.49%	17.34% <i>more</i>
Vermont	13.79%	3.49%	17.28% <i>more</i>
South Carolina	9.76%	7.50%	17.26% <i>more</i>
Wyoming	9.11%	8.09%	17.21% <i>more</i>
Alabama	9.84%	7.26%	17.10% <i>more</i>
Hawaii	12.87%	4.03%	16.90% <i>more</i>
Nebraska	6.73%	10.09%	16.81% <i>more</i>
Alaska	10.00%	6.48%	16.48% <i>more</i>
New Mexico	11.15%	5.20%	16.34% <i>more</i>
California	9.04%	7.18%	16.23% <i>more</i>

Fuente y elaboración: US Government Revenue, 2019.

Anexo 17. Cuadro comparativo de ingresos

Comparación de los ingresos del gobierno estatal y local en los Estados Unidos Año Fiscal 2019 Montos en \$000 per capita Ingresos directos totales						
Estado	Ingresos estatales	Ingresos locales	Ingresos Estatales y Locales	Producto bruto del Estado	% de crecimiento de bienes inmuebles	Población (millones)
New York	8.9	7.4	16.3	89.2	1.4	19.5
California	8.9	5.5	14.5	77.8	2.3	39.7
North Carolina	5.3	3.4	8.7	56	1.9	10.5
Consideración: Proyección estimada por usgovernmentspending.com						

Fuente y elaboración: US Government Revenue, 2019.

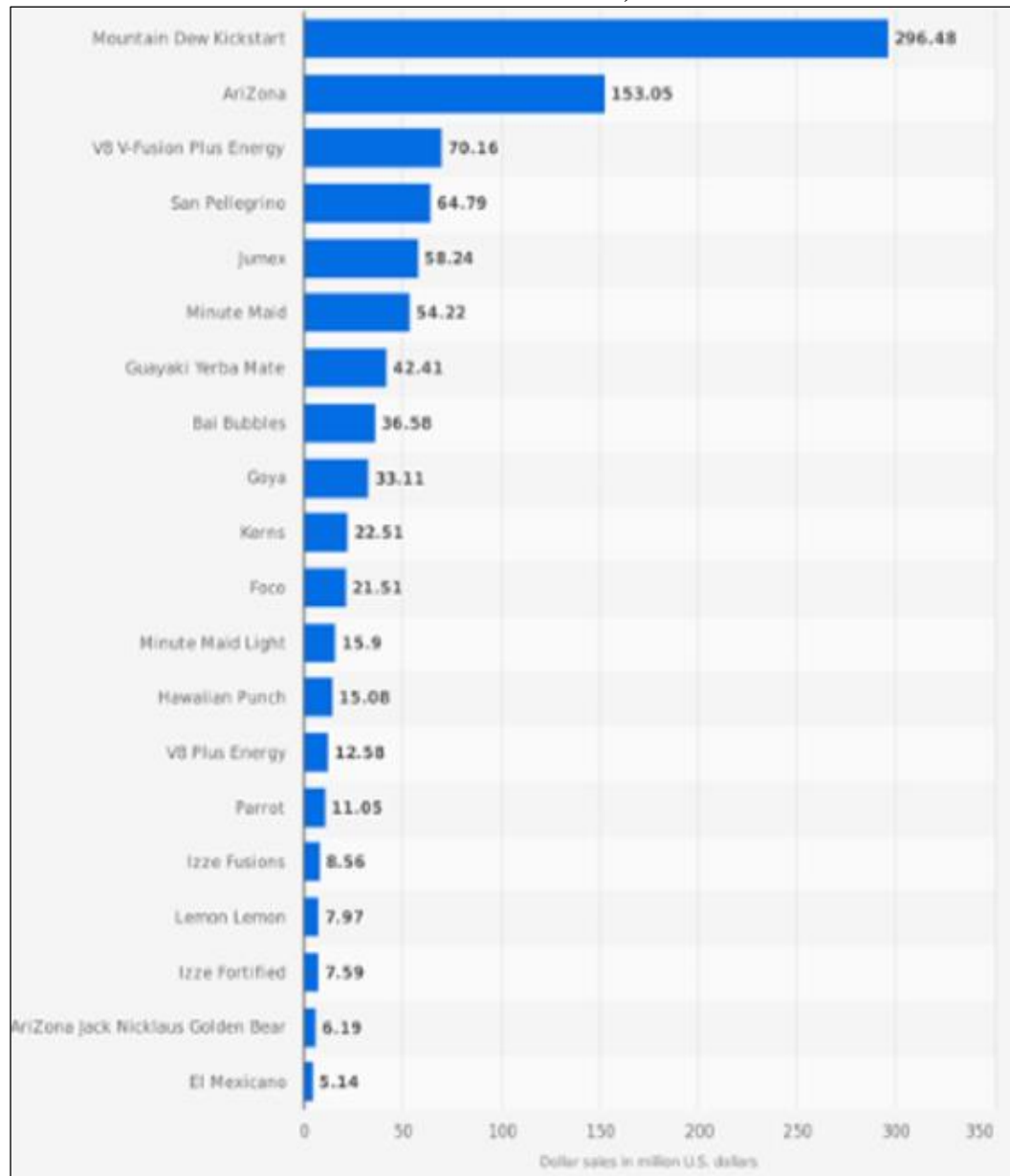
Anexo 18. Proyección estimada de gasto por salida de *millennials*

Estados	Millennials					
	Mercado potencial (en millones de dólares)	Mercado objetivo (en millones de dólares)	Gasto por salida (en millones de dólares)	Atribución de gasto a Guayaki (en millones de dólares)	Salidas por mes (en millones de dólares)	Ventas anuales esperadas al 2024 (en millones de dólares)
California	9.8	0.4	25.14	1.26	5.03	60.33
Nueva York	4.8	0.1	8.21	0.41	1.64	19.70
Carolina del Norte	2.3	0.1	3.93	0.20	0.79	9.44
Total	16.9	0.7	37.28	1.86	7.46	89.47
Total 2 (NY y NC)	7.1	0.213	12.14	0.61	2.43	29.14
Mercado objetivo	3 %	4.50%				
Gasto por salida	57.00					
Atribución gasto	5 %					
Salidas por mes	4					
	<i>Situación actual</i>					
	<i>Propuesta</i>					
	<i>Situación esperada</i>					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

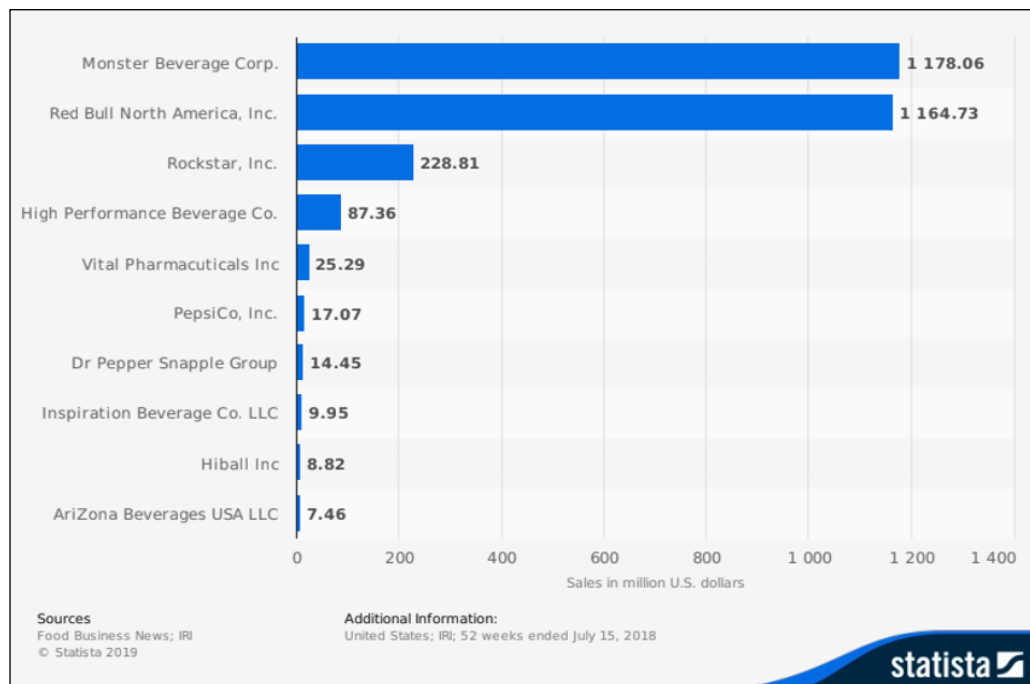
Anexo 19. Rivales y competidores

Valor de ventas de bebidas enlatadas en los Estados Unidos en 2018 por marcas (en millones de dólares)



Fuente y elaboración: Statista, s.f.

Anexo 20. Ventas de bebidas energéticas en Estados Unidos



Fuente y elaboración: Statista, s.f.

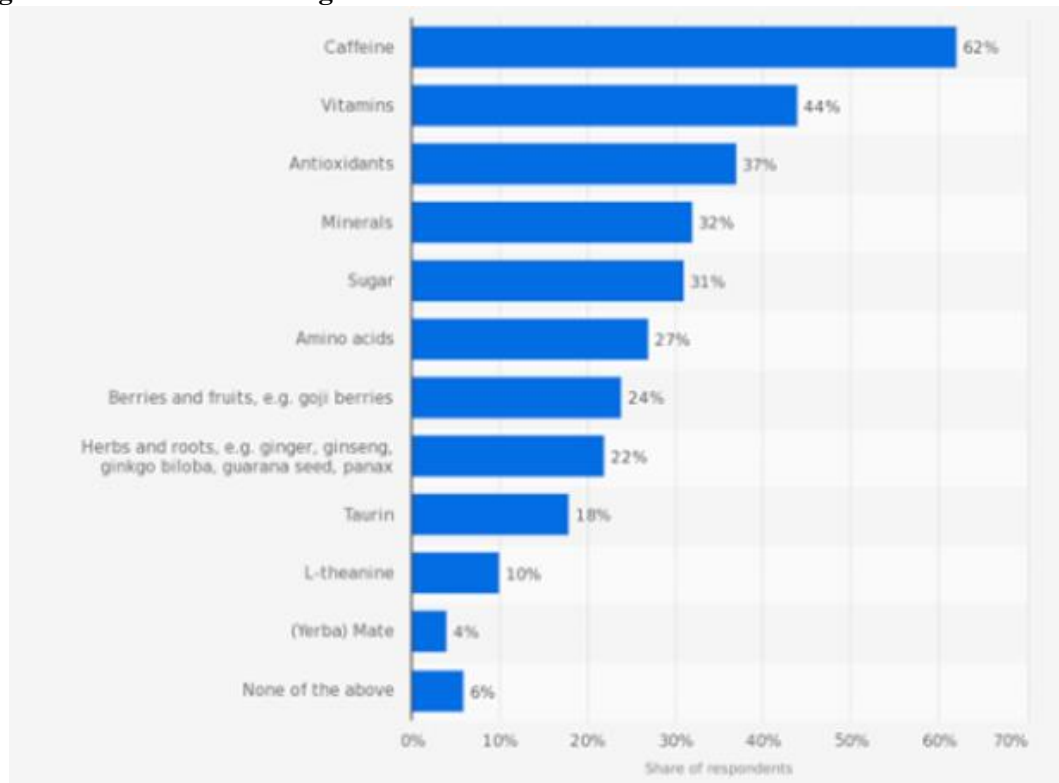
Anexo 21. Cuadro comparativo de los atributos de los rivales

	Mate Bros	Tea Riot	Zest Tea
Precio:	USD 2,10 por lata	USD 4,90	USD 2,54
Presencia física de tiendas:	Los Ángeles - California	Los Ángeles - California	Estados Unidos y Canadá
Presencia virtual:	En web y redes sociales	En web y redes sociales	En web y redes sociales
Público objetivo:	Jóvenes deportistas y personas que cuidan su salud	Jóvenes deportistas y personas que cuidan su salud	Jóvenes deportistas y personas que cuidan su salud
Orientación del negocio:	Jóvenes activos y comprometidos en deportes o actividades físicas	Jóvenes activos y comprometidos en deportes o actividades físicas	Jóvenes activos y comprometidos en deportes o actividades físicas

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 22. Atributos físicos

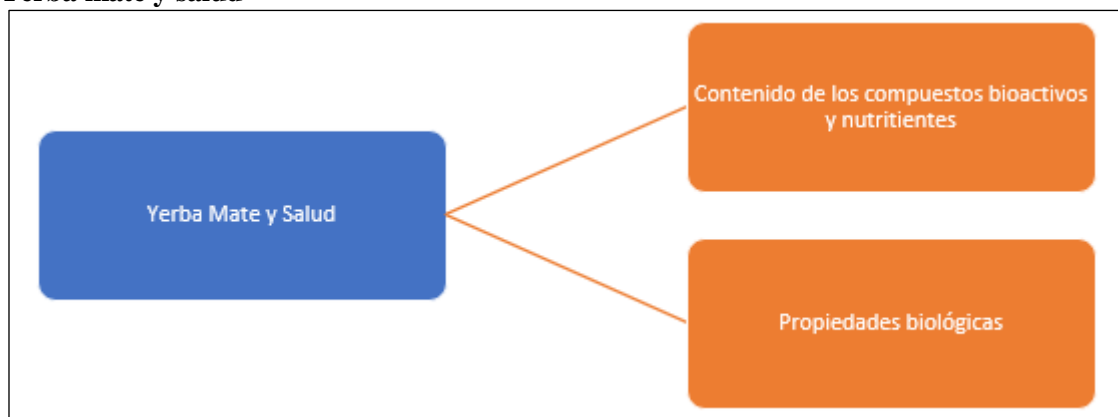
Ingrediente de bebidas energéticas acorde a los consumidores de Estados Unidos - 2016



Fuente y elaboración: Statista, s.f.

Sus principales propiedades biológicas y contenidas de compuestos bioactivos y nutrientes se presentan en el siguiente cuadro:

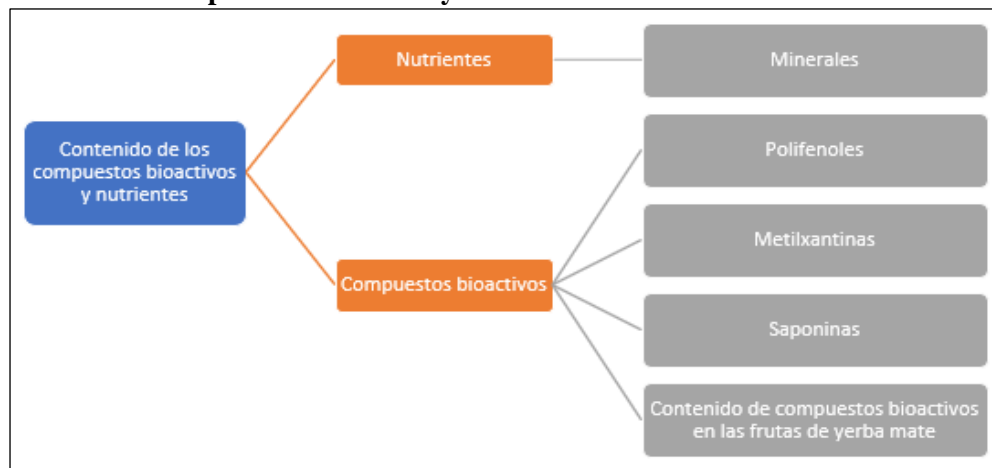
Yerba mate y salud



Fuente: INYM, 2019.

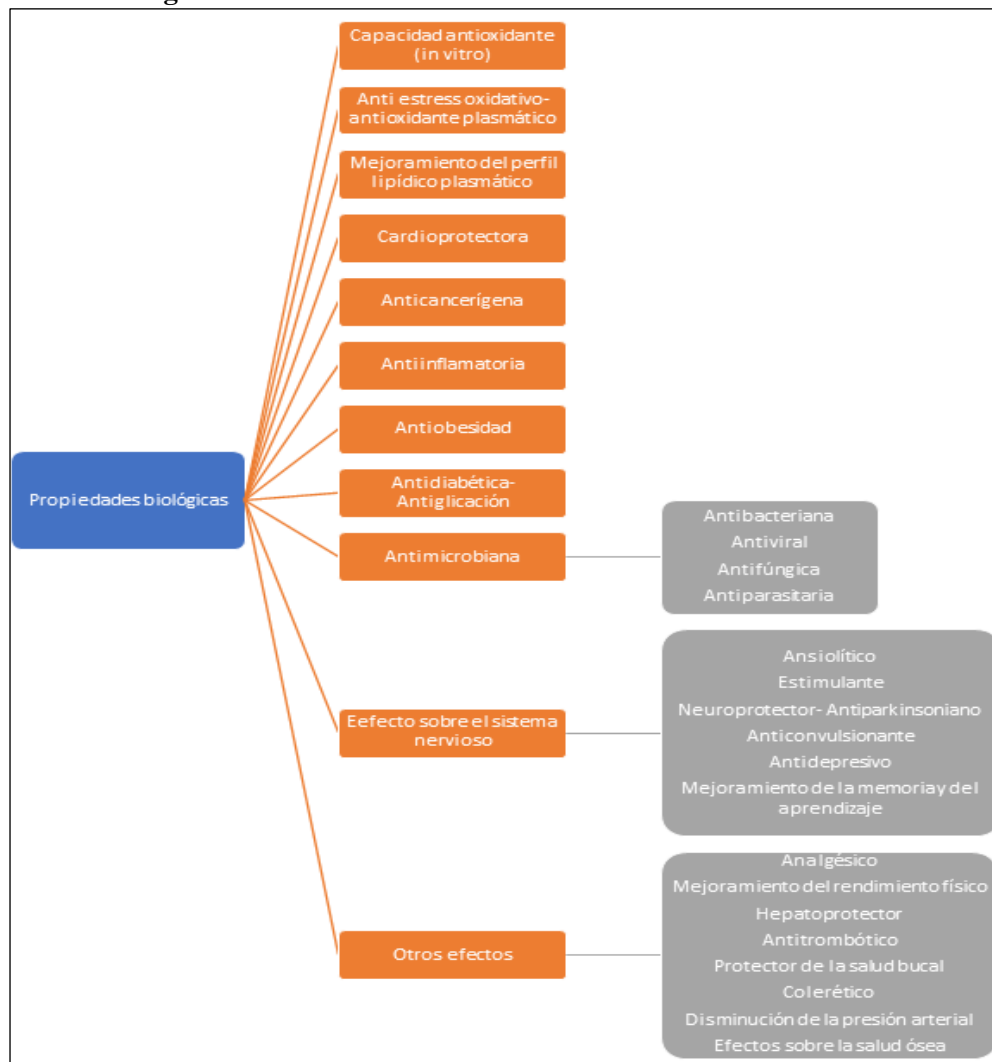
Elaboración: Propia.

Contenido de los compuestos bioactivos y nutrientes



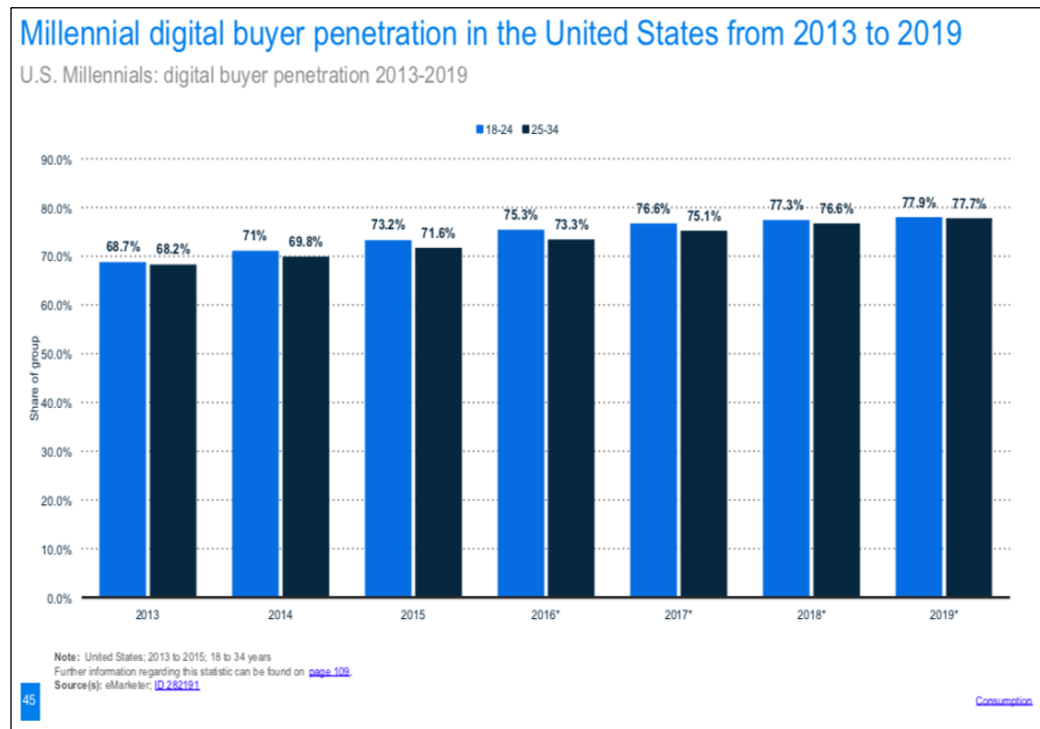
Fuente: INYM, 2019.
Elaboración: Propia.

Propiedades biológicas

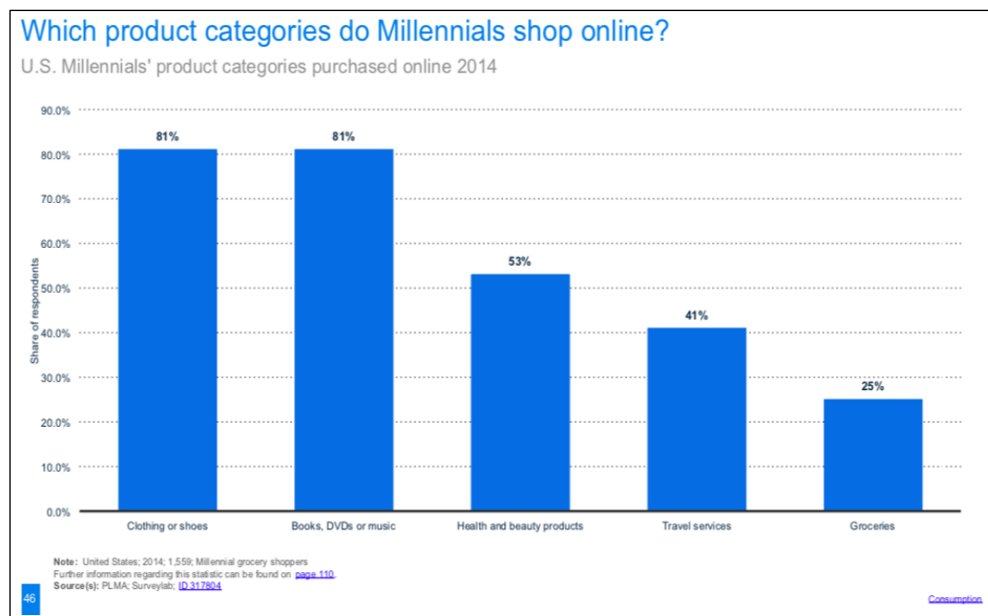


Fuente: INYM, 2019.
Elaboración: Propia.

Anexo 23. Tendencias de compra digital de *millennials* en Estados Unidos

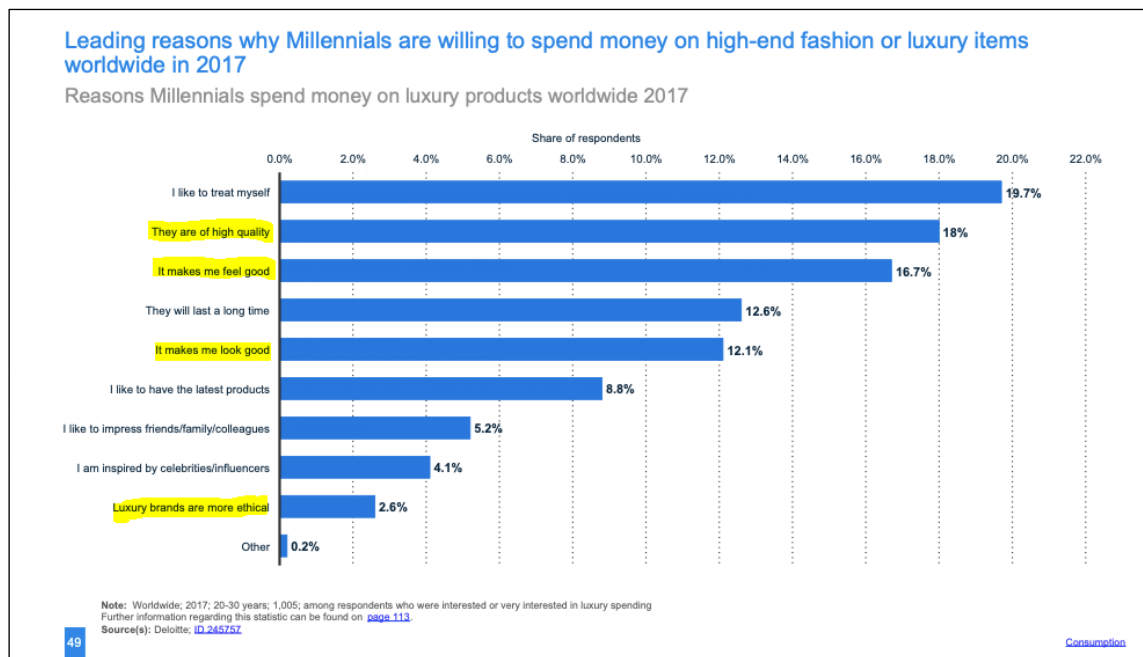


Fuente y elaboración: Statista, s.f.



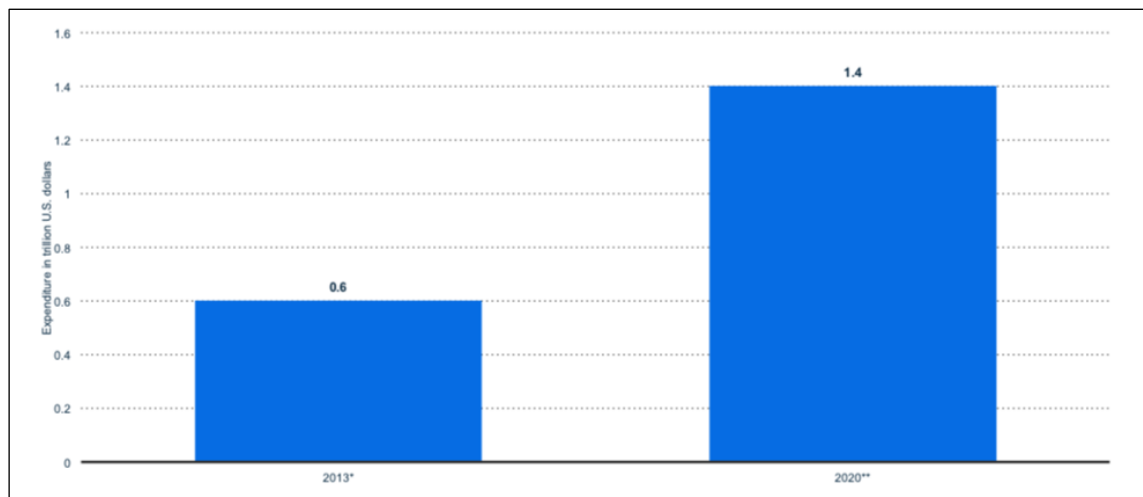
Fuente y elaboración: Statista, s.f.

Principales razones por las que los *millennials* están dispuestos a gastar más dinero en productos más caros en Estados Unidos



Fuente y elaboración: Statista, 2018.

Millennials: gastos anuales de consumidores estadounidenses en 2013 y 2020 (trillones de dólares)



Fuente y elaboración: Statista, 2020.

Anexo 24. Estado de ganancias y pérdidas proyectado 2020-2024 (en miles de dólares)

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas California	60,000	63,300	68,681	76,922	89,230
Ventas netas nuevos estados	51,757	75,279	103,157	136,157	174,988
Ventas netas totales	111,757	138,579	171,838	213,079	264,218
Costos de ventas California	34,200	34,815	37,774	41,538	47,292
Costos de ventas nuevos estados	31,054	45,167	60,863	78,971	99,743
Costos de ventas totales	65,254	79,982	98,637	120,509	147,035
Utilidad Bruta	46,503	58,597	73,201	92,570	117,183
Margen Utilidad Bruta	42%	42%	43%	43%	44%
Gastos de ventas (mktg)	525	525	470	450	425
Gastos administrativos	20,326	22,787	26,815	32,501	37,777
Utilidad Neta	25,652	35,285	45,915	59,619	78,981
EBITDA	23%	25%	27%	28%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 25. Familias por hectáreas

Año	Hectareas	Familias
2014	16,000	300
2015	22,560	423
2016	29,102	546
2017	48,000	600
2018	43,067	807
2019	53,403	1,001
2020	66,219	1,242
2021	82,112	1,540
2022	101,819	1,909
2023	126,255	2,367
2024	156,556	2,935

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 26. Variables de mercado para cálculo del COK

Concepto	Dato	Fuente / Supuesto
Tasa libre de riesgo (a)	2.230%	Promedio rendimiento Bonos de Estados Unidos a treinta años / Fuente: Investing.com
Beta desapalancado promedio <i>soft drinks</i> (b)	1.09	Beta desapalancado promedio / Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
Rendimiento de mercado (c)	8.10%	Rendimiento diario promedio anualizado (tasa compuesta) / Fuente: https://finance.yahoo.com/quote/%5ENYA/history?period1=1252299600&period2=1567832400&interval=1d&filter=history&frequency=1d
COK (a) +(b) * (c-a)	8.63%	-

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 27. Flujo de caja sin estrategia

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas California	60,000	74,400	92,256	114,397	141,853
Ventas netas totales	60,000	74,400	92,256	114,397	141,853
Costos de ventas California	34,200	40,920	50,741	61,775	75,182
Costos de ventas totales	34,200	40,920	50,741	61,775	75,182
Utilidad Bruta	25,800	33,480	41,515	52,623	66,671
Margen Utilidad Bruta	43%	45%	45%	46%	47%
Gastos de ventas (mktg)	53	53	47	45	43
Gastos administrativos	6,098	6,836	8,045	9,750	11,333
Utilidad antes de Impuestos	19,650	26,591	33,424	42,828	55,295
IR (30%)	5,895	7,977	10,027	12,848	16,589
Utilidad Neta	13,755	18,614	23,396	29,979	38,707
Depreciación	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439
Flujo de caja económico	16,194	21,053	25,836	32,418	41,146
*Cifras en miles de dólares americanos US\$					
Elaboración propia, 2019.					
COK	8.63%				
VAN (en miles de USD)	103,389				

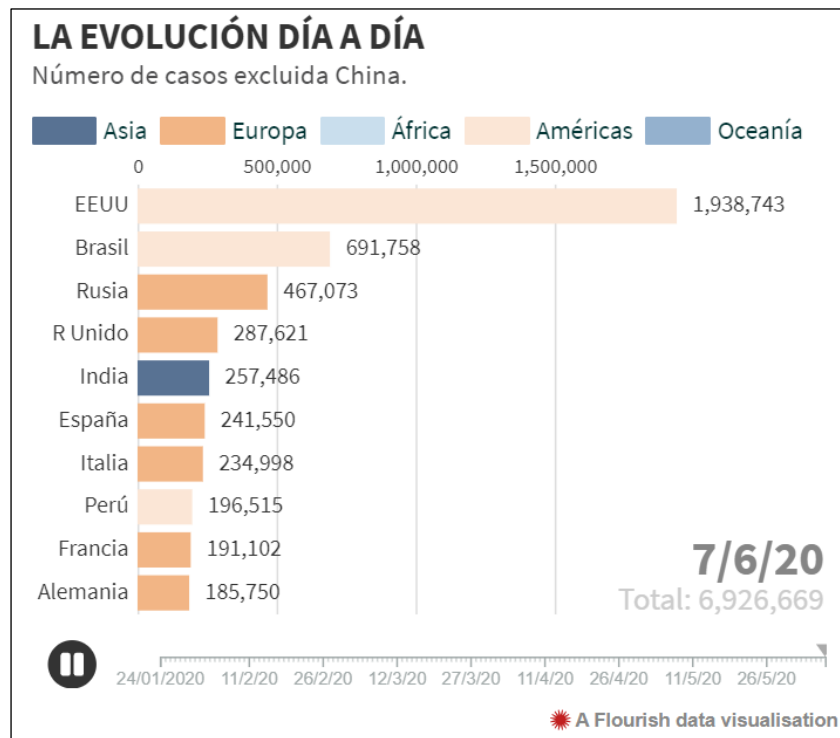
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 28. Flujo de caja con estrategia

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas California	60,000	63,300	68,681	76,922	89,230
Ventas netas nuevos estados	51,757	75,279	103,157	136,157	174,988
Ventas netas totales	111,757	138,579	171,838	213,079	264,218
Costos de ventas California	34,200	34,815	37,774	41,538	47,292
Costos de ventas nuevos estados	31,054	45,167	60,863	78,971	99,743
Costos de ventas totales	65,254	79,982	98,637	120,509	147,035
Utilidad Bruta	46,503	58,597	73,201	92,570	117,183
Margen Utilidad Bruta	42%	42%	43%	43%	44%
Gastos de ventas (mktg)	525	525	470	450	425
Gastos administrativos	20,326	22,787	26,815	32,501	37,777
Utilidad Neta	25,652	35,285	45,915	59,619	78,981
Depreciación	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439
Flujo de caja económico	28,091	37,724	48,354	62,058	81,420
*Cifras en miles de dólares americanos US\$					
Elaboración propia, 2019.					
COK	8.63%				
VAN (en miles de USD)	193,949				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 29. Evolución diaria de casos de COVID-19



Fuente: El Mundo, 2020.

Anexo 30. Top 10 de países afectados con COVID-19

TOP-10 PAÍSES CON MÁS AFECTADOS				
Datos actualizados el 11 de junio (08:00 h)				
	Afectados	Fallecidos	Curados	% de población afectada
1 EEUU	2.000.464	112.924	533.504	0,61%
2 Brasil	772.416	39.680	413.916	0,37%
3 Rusia	493.023	6.350	252.295	0,34%
4 R. Unido	291.588	41.213	1.269	0,44%
5 India	276.583	7.745	135.206	0,02%
6 España	242.280	27.136	150.376	0,51%
7 Italia	235.763	34.114	169.939	0,39%
8 Perú	208.823	5.903	98.031	0,65%
9 Francia	192.068	29.322	71.952	0,30%
10 Alemania	186.522	8.752	170.630	0,22%

NOTA: En España, sólo son casos confirmados por PCR.
FUENTE: Johns Hopkins CSSE

Fuente y elaboración: El Mundo, 2020.

Anexo 31. Declaración de Guayakí

La seguridad y el bienestar de nuestros empleados es primordial. Nuestro equipo sigue de cerca todas las actualizaciones publicadas por los CDC y las autoridades sanitarias locales para garantizar que nuestro personal y nuestros clientes se mantengan seguros y estén informados. Incluso con todos los cambios descritos a continuación, nuestro objetivo es mantener la continuidad del negocio el mayor tiempo posible mientras tomamos las precauciones adecuadas para alinearnos con las recomendaciones / requisitos del condado, estatales y federales.

Nuestros supervisores han enfatizado a nuestros equipos que es fundamental que cuiden su salud en primer lugar. Se alienta a los empleados a trabajar desde casa y se les han dado las herramientas necesarias para hacerlo. Las reuniones en persona se han cambiado a video o llamadas telefónicas. Hemos alentado a nuestros equipos a cancelar cualquier viaje de trabajo no esencial y todos nuestros próximos eventos han sido cancelados o pospuestos. Hemos dejado de tomar muestras de productos en público.

Nuestro equipo de distribución está trabajando diligentemente para equilibrar la seguridad con el deseo de mantener un servicio constante de Guayakí Yerba Mate para almacenar estantes. Estamos trabajando en estrecha colaboración con nuestros socios minoristas para mantener un servicio óptimo con sus tempos operativos revisados. Tenga paciencia con nosotros si no puede encontrar Guayakí cerca de usted, ya que hay circunstancias fuera de nuestro control que pueden intervenir con el producto llegando a las tiendas durante este tiempo.

Estamos actuando de la manera más rápida y eficiente posible durante este tiempo, las decisiones o los cambios en las operaciones pueden cambiar en función de nuestra prioridad número uno: la seguridad y el bienestar de nuestros empleados y nuestras comunidades.

Actualmente estamos pausando todas las contrataciones en este momento, hasta nuevo aviso.

Gracias por su negocio, lealtad y paciencia.

Nota biográfica

Lorena Melissa Márquez Patiño de Rivera

Nació en Lima, el 11 de febrero de 1987. Contadora pública colegiada, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con estudios de especialización en Tributación en la Pontificia Universidad Católica del Perú y especialización en Seguros en Pacífico Business School. Tiene más de diez años de experiencia dedicada a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad en el sector privado (Grupo Pacífico Seguros), y orientada a asegurar la integridad de la información y el cumplimiento de las políticas corporativas y normas externas para poder reflejar correctamente la situación financiera de la compañía, entender el negocio y sus requerimientos, y satisfacer sus necesidades dentro de un marco controlado en cumplimiento de las regulaciones. Actualmente, desempeña el cargo de subgerente de Contabilidad en la empresa Pacífico Salud y es postulante al título de magíster en Pacífico Business School.

Daniel Martín Sebastián Gonzales

Nació en Lima el 15 de febrero de 1979. Ingeniero de sistemas y cómputo colegiado egresado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega; cursó una maestría en Dirección de Tecnologías de Información en ESAN con doble grado académico en la Universidad Ramón Llull de Barcelona, España. Es ejecutivo *senior* de Gobierno, Operaciones, Servicios IT & Compliance Management. Es candidato al MBA de la Universidad del Pacífico. Cuenta con sólida experiencia en gestión y dirección de tecnologías de información en el sector financiero (banca y seguros), telecomunicaciones y entidades públicas. También cuenta con amplios conocimientos en implementación de procesos, gerencia de proyecto con base en estándares de clase mundial alineados a Itil, Cobit, Togaf, PMI, Metodologías Ágiles y Cloud Services. Actualmente, se desempeña como subgerente de Gobierno y Control de TI en Pacífico Seguros.

Jesús Humberto Guerrero Cevalco

Nació en Lima, el 3 de enero de 1979. Titulado en Economía, egresado de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. Cuenta con un PADE en Finanzas Corporativas en ESAN, un diplomado en Finanzas Corporativas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y un curso de Gestión de Inversiones en Centrum PUCP. Tiene más de diez años de experiencia en empresas del sector financiero en áreas de asesoría financiera, de inversión y relaciones comerciales con clientes buscando siempre la generación de nuevos negocios, con orientación al logro de los objetivos asignados por la gerencia comercial y enfoque al trabajo en equipo. Actualmente, desempeña el cargo de subgerente de Negocios en Banca Enalta y cursa el MBA en la Universidad del Pacífico.